

Université de Montréal

**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS**

par

Mustapha Bettache

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en relations industrielles

juin, 2007

©Bettache Mustapha, 2007



HD
4815
U54
2008
V.001

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

VICTOR HAINES - président
GILLES GUE'RI'N - directeur
VINCENT ROUSSEAU - membre
FREDERIC LESEMAN - examinateur
externe
GILLES TRUDEAU - représentant
du doyen

SOMMAIRE

La problématique du vieillissement démographique des salariés occupe aujourd'hui le devant de la scène. Après avoir stigmatisé au Québec (et ailleurs au Canada et dans nombre de pays développés) la population des « fins de carrière » durant le dernier quart de siècle et exacerbé son inadaptation aux changements organisationnels et technologiques, la présentant comme un frein à la compétitivité, les organisations aspirent aujourd'hui, sous l'effet des risques de pénuries de main-d'œuvre associés au vieillissement de la population active, à s'orienter vers de nouvelles pratiques managériales, plus intégratives et moins discriminantes à l'égard des travailleurs âgés (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2002).

Dans ce nouveau contexte, l'allongement de la durée de la vie active autant que la motivation des salariés plus âgés deviennent un impératif économique et social. C'est précisément l'objet de notre recherche, qui s'inscrit dans les réflexions en cours sur les politiques à mettre en œuvre en matière de gestion des âges et de parcours professionnel des salariés plus âgés (50 ans et plus) appelés à rester plus tardivement dans l'organisation (Gaudart, 2001). Rappelons que ces politiques ont, durant plusieurs décennies, abouti à l'exclusion précoce des salariés âgés du monde du travail et doivent céder le pas aujourd'hui à de nouvelles mesures à l'égard de cette catégorie de main-d'œuvre, pour permettre une meilleure adaptation des emplois au vieillissement des salariés, dont l'influence sur l'efficacité des organisations est reconnue comme primordiale, le monde de demain devant faire face à l'influence prédominante d'une grande partie de la population âgée de 50 ans et plus (Cerdin et coll. 2003).

Cette recherche s'adresse à une population composée de cadres de 50 ans et plus et vise principalement à proposer des pratiques favorisant le maintien en

emploi, l'engagement organisationnel (et les deux simultanément) des travailleurs vieillissants, dans un contexte de vieillissement de la population active au Québec et au Canada.

Cette recherche utilise des données secondaires, issues d'une étude par questionnaire (autoadministré), menée en 2001 et 2002, auprès de cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre et de la Cité de la Santé de Laval (CSL). Au total, 3 524 questionnaires ont été distribués, dont 1048 ont été retournés, soit un taux de réponse de 29,7 %. Les répondants âgés de 50 ans et plus, qui constituent l'échantillon principal de cette recherche, représentent 38,5 % de l'échantillon total des répondants (N = 402). L'âge moyen des répondants âgés de 50 ans et plus est de 53,5 ans, avec une prédominance féminine (60,9 %) et une proportion significative d'un niveau de scolarité élevé (73,6 % ayant le baccalauréat et plus). La situation financière des répondants est fort appréciable, le revenu personnel (brut) de 79,1 % d'entre-eux étant compris entre 55 000 et 84 999\$. Au plan de l'expérience professionnelle, le nombre moyen d'années d'ancienneté cumulées par les répondants était, au moment de l'enquête, de 31 années sur le marché du travail. La méthodologie utilisée pour répondre à nos questions de recherche s'appuie sur l'analyse statistique et le recours notamment à des analyses factorielles, des corrélations bivariées et des analyses de régression multiple.

La présente recherche a mis en exergue l'effet positif ou négatif que pourraient avoir des pratiques de gestion simultanément sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (âgés de 50 ans et plus). Ainsi, les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi-mandats, la planification de carrière, l'évaluation du rendement et aux mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) auraient une influence positive, simultanément sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

(âgés de 50 ans et plus). Une autre pratique aurait une influence négative simultanément sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (âgés de 50 ans et plus), soit l'accès à des programmes de développement en gestion.

Cette recherche a surtout montré que l'allongement de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants passeraient par une modification des pratiques de gestion des ressources humaines, axées sur un arrimage des attentes des travailleurs vieillissants avec ceux de l'organisation. Elle a permis l'émergence de certaines pratiques, voire d'un « modèle » de gestion favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des cadres vieillissants et susceptibles d'intéresser les organisations (publiques et privées), les pouvoirs publics et les syndicats et d'inspirer l'action des professionnels en ressources humaines dans ce cadre.

Elle a également visé à saisir les effets différents de ces pratiques, selon le groupe d'âge auquel appartient le répondant (≥ 50 ans versus < 50 ans) et selon le sexe (hommes ≥ 50 ans versus femmes ≥ 50 ans). En ce qui a trait au groupe d'âge, des pratiques telles l'aménagement de l'emploi-mandats et la planification de carrière seraient plus efficaces à l'égard de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants comparativement aux moins âgés. Les travailleurs vieillissants seraient, par contre, moins sensibles (que les plus jeunes) à l'égard des pratiques de développement en gestion. À l'égard de la reconnaissance manifestée vis-à-vis de leur travail, les résultats ont montré que les travailleurs vieillissants y seraient sensibles, autant que les plus jeunes, à la seule différence que les premiers (les plus vieux) aspireraient davantage à ce qu'on évalue leur rendement alors que les seconds (les moins âgés) souhaiteraient voir évaluer plutôt leur potentiel. Tant les travailleurs vieillissants que les plus jeunes seraient sensibles au fait de pouvoir s'exprimer. Pour ce qui est des différences

liées au sexe, les résultats ont montré que les femmes de 50 ans et plus, plus que les hommes appartenant au même groupe d'âge, seraient influencées par les projets de fin de carrière et les nouveaux rôles qui les tiendraient engagées et les motiveraient à prolonger leur vie active. Pour leur part, les hommes de 50 ans et plus seraient plus favorables (que les femmes de 50 ans et plus) à l'évaluation du rendement, recherchant davantage de reconnaissance au travail qui contribuerait à les maintenir mobilisés et les encouragerait à prolonger leur vie active. Les résultats ont également montré que tant les hommes que les femmes âgés de 50 ans et plus seraient sensibles aux mécanismes d'expression et, par contre, influencés négativement à l'égard des programmes de développement en gestion.

Notre recherche a ainsi contribué à approfondir les réflexions sur l'élaboration de stratégies de gestion des ressources humaines qui visent à mieux adapter l'organisation du travail et le fonctionnement des organisations au vieillissement de la main-d'œuvre.

ABSTRACT

The issue of aging salaried workers is currently taking significant prominence. In Quebec (and elsewhere in Canada and other developed countries), after a quarter of a century of stigmatizing that population of salaried workers who are at the end of their careers and highlighting its inability to adapt to organizational and technological changes while portraying it as a hindering factor to competitiveness, organizations have more recently reoriented their management practices towards more inclusive and less discriminatory practices, as a consequence of the increasing risks of workforce shortages given the aging working population.

In light of this development, the lengthening of one's productive life as well as the commitment of older salaried workers are becoming an economic and social imperative. This is the topic of our research, which is rooted in the broader scope of developing new management policies with regards to the career paths of older workers (i.e., 50 years and older) who are expected to stay on longer in the workforce. It is important to remember that the predecessors of these policies have for many decades resulted in the early exclusion of older salaried workers from the labour force. As a result, they need to be replaced by new measures relevant to this group of workers, in order to allow the creation of better-suited jobs for them, given their recognised influence on the efficiency of organizations in a context where a significant proportion of the population is older than 50 years of age.

This research concerns a population composed of members of the managerial group aged 50 years and older. Its main aim is to propose a set of practices that favours employment retention, mobilizing older workers – and both simultaneously – in the context of an ageing working population in Quebec and Canada.

This research uses secondary data derived from a study conducted by a self-administered questionnaire between 2001 and 2002, among managers in health care and social services institutions of the Montreal-Centre and Cite de la Santé de Laval (CSL). In total, 3 524 questionnaires were distributed, of which 1048 were returned, corresponding to a response rate of 29.7 %. Respondents aged 50 years and older, the sample in this study, made up 38.5 % of the total sample. The average age of respondents who were 50 years and older was 53.5 years; They were mostly women (60.9 %) and had a high level of education (73.6 % having obtained a Bachelor's degree or more). The annual (gross) income of responders was fairly high, ranging between \$55,000 and \$84,999 for 79.1 % of them. With regards to work experience, the respondents' average number of cumulative employment years was, at the time of the study, 31 years. The methodology used to answer our research questions is based on a statistical analysis model and more particularly the use of factorial analysis, bivariate correlations and multiple regression analysis.

The current research highlighted the positive effect of management practices – such as the creation of work-mandates, career planning, setting up productivity assessment processes and feedback mechanisms (suggestions, polls, feedback groups, etc.) – on the prolongation of productive life as well as on the commitment of older workers (50 years and older) within their organizations. The practice of enhancing access to management development programs was shown to have a negative effect on the prolongation of productive life and the commitment of older workers (50 years and older) within their organisations.

This research has essentially demonstrated that the extension of productive life and the mobilization of older workers can be achieved by the modification of management practices in human resources focused on the balance between

older salaried workers' expectations and the expectations of their organizations.

This study highlighted a few practices, if not a 'framework' of management that favours retaining and mobilizing older workers which could be of interest to various organizations (public or private), government institutions as well as unions, and could inspire the intervention of human resources professionals to this end. It also aimed to understand the different effects of those practices, according to the respective respondents' age group (i.e. ≥ 50 years versus < 50 years) and according to gender (i.e., men ≥ 50 years versus women ≥ 50 years). It has thereby also furthered the work around the development of different management strategies that aim to better adapt the organization of labour and the organizations' mode of functioning to an ageing workforce.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
ABSTRACT	v
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX	xvi
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xxii
REMERCIEMENTS	xxiii
 INTRODUCTION	 1
PARTIE 1 CONCEPTION ET OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE	
 CHAPITRE 1 CADRE DE LA RECHERCHE	 6
1-1 VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	6
1-1-1 Vieillissement de la population	7
1-1-2 Vieillissement de la main-d'œuvre au Québec	12
1-1-3 Impacts possibles du vieillissement de la main-d'œuvre	16
1-2 POLITIQUES D'EXCLUSION DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS	19
1-2-1 Politiques des acteurs du système de relations industrielles	20
1-2-2 Législation gouvernementale	21
1-2-3 Pratiques des entreprises	22
1-2-4 Attitudes des travailleurs vieillissants	24
1-2-5 Impacts du retrait précoce des travailleurs vieillissants	25
1-2-5-1 Impacts sur les individus	25
1-2-5-2 Impacts sur les entreprises	27
1-2-5-3 Impacts sur les finances publiques	28
1-3 NOUVEAU CONTEXTE ?	29
1-3-1 Risques de pénurie de main-d'œuvre	30
1-3-2 Vers une révision des politiques publiques ?	33
1-4 NOUVEAUX DÉFIS POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	38
1-5 QUESTION DE DÉPART	41
 CHAPITRE 2 CONCEPTS, MODÈLES ET QUESTIONS DE RECHERCHE	 43
2-1 CONCEPTS	43
2-1-1 Travailleurs vieillissants	44
2-1-1-1 Définition	44
2-1-1-2 Stéréotypes à l'égard de l'âge	45
2-1-1-3 Recherches sur les transformations dues au vieillissement	47

2-1-2	Maintien en emploi	51
2-1-2-1	Définition	51
2-1-2-2	Déterminants du maintien en emploi	52
2-1-2-2-1	Satisfaction au travail	52
2-1-2-2-2	Alternatives d'emploi	53
2-1-2-2-3	Autres facteurs	54
2-1-2-2-3-1	Facteurs socio-démographiques	54
2-1-2-2-3-2	Facteurs reliés à l'emploi	56
2-1-2-2-3-3	Facteurs organisationnels	58
2-1-2-3	Maintien en emploi des travailleurs vieillissants	59
2-1-2-3-1	Facteurs individuels	60
2-1-2-3-2	Facteurs reliés à l'emploi	62
2-1-3	Engagement organisationnel	65
2-1-3-1	Définition	65
2-1-3-2	Déterminants de l'engagement organisationnel	68
2-1-3-2-1	Facteurs socio-démographiques	69
2-1-3-2-2	Facteurs reliés à l'emploi	71
2-1-3-2-3	Facteurs organisationnels	74
2-1-3-3	Engagement organisationnel des travailleurs vieillissants	75
2-1-3-3-1	Facteurs individuels	75
2-1-3-3-2	Facteurs reliés à l'emploi	76
2-2	MODÈLES FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	78
2-2-1	Modèles de maintien en emploi	79
2-2-1-1	Modèle de Pettman (1975)	79
2-2-1-2	Approche de March et Simon (1991)	83
2-2-1-3	Typologies de pratiques de gestion	86
2-2-1-3-1	Typologie de Thompson (2000)	87
2-2-1-3-2	Typologie de Naggjar (2001)	88
2-2-1-3-3	Typologie de Poulin (2000)	89
2-2-1-3-4	Processus de Tanguay (2004).	90
2-2-1-3-5	Typologie de Cardinal (2004)	91
2-2-1-4	Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de maintien en emploi	96
2-2-2	Modèles d'engagement organisationnel	99
2-2-2-1	Notion de mobilisation	99
2-2-2-2	Modèles d'engagement organisationnel	101
2-2-2-2-1	Modèles basés sur la satisfaction des attentes	102
2-2-2-2-1-1	Modèle de Wanous (1992)	103
2-2-2-2-1-2	Modèle de Izzo et Withers (2001)	106
2-2-2-2-1-3	Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de satisfaction des attentes	109
2-2-2-2-2	Modèles basés sur la participation	111
2-2-2-2-2-1	Modèle de Lawler (1986)	112
2-2-2-2-2-2	Modèle à « haut rendement » de Betcherman et coll.(1994)	117
2-2-2-2-2-3	Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de participation	118
2-2-2-2-3	Approches basées sur la gestion par les valeurs	120
2-2-2-2-3-1	Approche de Dolan et Garcia (1999)	120
2-2-2-2-3-2	Tableau synthèse des pratiques reliées aux approches basées sur la gestion par les valeurs	122
2-2-2-2-3-3	Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles d'engagement organisationnel	122

2-3	PRATIQUES DE GESTION FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS	126
2-3-1	Pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants	126
2-3-1-1	Tableau des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants	147
2-3-2	Pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.	151
2-3-2-1	Tableau des pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants	159
2-3-3	Vers un modèle de gestion des fins de carrière?	161
2-4	MODÈLE DE RECHERCHE : HYPOTHÈSES ET QUESTIONS DE RECHERCHE	166
2-4-1	Question de recherche générale	166
2-4-2	Questions de recherche spécifiques	166
2-4-2-1	Questions spécifiques principales : énoncé des questions de recherche 1 à 3	167
2-4-2-2	Questions spécifiques secondaires : énoncé des questions de recherche 4 et 5	167
2-4-2-2-1	Justification des questions spécifiques secondaires	168
	CHAPITRE 3	
	CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE	173
3-1	NATURE DE LA RECHERCHE	173
3-2	OBJECTIF ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE	174
3-3	MODÈLE DE RECHERCHE	177
3-4	MESURE DES VARIABLES	180
3-4-1	Variables dépendantes	180
3-4-1-1	Extension de la vie professionnelle	180
3-4-1-2	Engagement organisationnel	182
3-4-1-3	Variable synthèse	184
3-4-2	Variables indépendantes	185
3-4-3	Variables de contrôle et modératrices	189
3-5	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	190
3-5-1	Hypothèses relatives aux questions spécifiques principales de recherche	190
3-5-2	Hypothèses relatives aux questions spécifiques secondaires de recherche	193
3-6	OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES	195
3-7	POPULATION VISÉE PAR L'ÉTUDE	197
3-8	COLLECTE DES DONNÉES PRIMAIRES	198
3-9	PLAN D'ANALYSE	198

PARTIE 2 RÉSULTATS

CHAPITRE 4	
ANALYSES PRÉLIMINAIRES	209
4-1	TAUX DE RÉPONSE SELON LA MISSION DES ÉTABLISSEMENTS 210
4-2	DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS DE 50 ANS ET PLUS SELON LA MISSION DES ÉTABLISSEMENTS 212
4-3	DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON 213
4-3-1	Description de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus 213
4-3-1-1	Caractéristiques socio-démographiques 214
4-3-1-2	Situation financière 216
4-3-1-3	Situation à la retraite 218
4-3-1-4	Situation familiale 220
4-3-1-5	Caractéristiques du (de la) conjoint(e) 221
4-3-1-6	Situation dans l'emploi 223
4-3-2	Caractéristiques de l'échantillon des répondants âgés de moins de 50 ans et description (analyse par sexe) de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus : essai comparatif 225
4-3-2-1	Commentaires généraux 227
4-4	ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION 228
4-5	TRAITEMENT DES VARIABLES 232
4-5-1	Variables dépendantes 233
4-5-1-1	Extension de la vie professionnelle 233
4-5-1-2	Engagement organisationnel 236
4-5-1-3	Variable synthèse 238
4-5-2	Variables indépendantes : analyse factorielle et nouveaux construits 238
4-5-2-1	Comparaison entre les regroupements de pratiques issus de l'analyse factorielle et ceux identifiés par la littérature 250
4-5-2-2	Variables indépendantes : profil 253
4-6	MODÈLE D'ANALYSE RETENU APRÈS MANIPULATIONS ET AGRÉGATIONS 259
CHAPITRE 5	
MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES SIGNIFICATIVES	261
5-1	ANALYSES BIVARIÉES 261
5-1-1	Corrélations simples entre les variables indépendantes par échantillon 262
5-1-2	Corrélations simples entre les variables indépendantes et les variables dépendantes par échantillon 264
5-1-2-1	Considérations générales 265
5-1-2-2	Les pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle 268
5-1-2-3	Les pratiques significatives pour l'engagement organisationnel 269

5-1-2-4	Les pratiques significatives pour la variable synthèse	272
5-1-3	Corrélations entre les trois variables dépendantes	274
5-2	RÉGRESSIONS LINÉAIRES MULTIPLES	274
5-2-1	Régression relative à la question de recherche Q1	277
5-2-2	Régression relative à la question de recherche Q2	279
5-2-3	Régression relative à la question de recherche Q3	280
5-2-4	Comparaison des résultats se rapportant aux questions de recherche Q1, Q2 et Q3	282
5-2-5	Régressions relatives à la question de recherche Q4	284
5-2-5-1	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4) – 1 ^{ère} méthode	285
5-2-5-2	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 2 ^{ème} méthode	289
5-2-5-3	Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 1 ^{ère} méthode	290
5-2-5-4	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 2 ^{ème} méthode	294
5-2-5-5	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4), 1 ^{ère} méthode	296
5-2-5-6	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4), – 2 ^{ème} méthode	299
5-2-5-7	Synthèse des pratiques émergentes (≥ 50 ans vs < 50 ans), (Q4)	301
5-2-5-7-1	Régressions avec termes interactifs (1 ^{ère} méthode)	301
5-2-5-7-2	Régressions sans termes interactifs (2 ^{ème} méthode)	304
5-2-5-7-3	Conclusion	307
5-2-6	Régressions relatives à la question de recherche Q5	309
5-2-6-1	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », (Q5), – 1 ^{ère} méthode	309
5-2-6-2	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	312
5-2-6-3	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	313
5-2-6-4	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », (Q5), – 1 ^{ère} méthode	315
5-2-6-5	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	317
5-2-6-6	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	319
5-2-6-7	Régression des pratiques sur la variable synthèse, (Q5), – 1 ^{ère} méthode	320
5-2-6-8	Régression des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	322
5-2-6-9	Régression des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), – 2 ^{ème} méthode	324
5-2-6-10	Synthèse des pratiques émergentes chez les femmes et les hommes âgés de 50 ans et plus (Q5)	325
5-2-6-10-1	Régressions avec termes interactifs	326
5-2-6-10-2	Régressions sans termes interactifs	328
5-2-6-10-3	Conclusion	330

CHAPITRE 6	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	333
6-1 LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE	333
6-1-1 Première question de recherche (Q1)	333
6-1-1-1 Rappel des pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle	334
6-1-1-2 Pratiques significatives	336
6-1-1-3 Pratiques non significatives	346
6-1-1-4 Vérification des modèles explicatifs de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants	350
6-1-1-5 Effets des variables de contrôle	352
6-1-1-6 Principaux enseignements	353
6-1-2 Deuxième question de recherche (Q2)	355
6-1-2-1 Rappel des pratiques significatives pour l'engagement organisationnel	355
6-1-2-2 Pratiques significatives	356
6-1-2-3 Pratiques non significatives	361
6-1-2-4 Vérification des modèles explicatifs de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants	365
6-1-2-5 Effets des variables de contrôle	367
6-1-2-6 Principaux enseignements	367
6-1-3 Troisième question de recherche (Q3)	368
6-1-3-1 Rappel des pratiques significatives pour la variable synthèse	369
6-1-3-2 Pratiques significatives	370
6-1-3-3 Pratiques non significatives	374
6-1-3-4 Comparaison avec les modèles théoriques de l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel	375
6-1-3-5 Effets des variables de contrôle	377
6-1-3-6 Principaux enseignements	378
6-1-4 Quatrième question de recherche (Q4)	379
6-1-4-1 Rappel des résultats	381
6-1-4-2 Pratiques plus efficaces pour les 50 ans et plus	382
6-1-4-3 Les différences : les pratiques moins efficaces pour les 50 ans et plus	386
6-1-4-4 Les similitudes	387
6-1-4-5 Principaux enseignements	388
6-1-5 Cinquième question de recherche (Q5)	389
6-1-5-1 Rappel des résultats	390
6-1-5-2 Pratiques plus efficaces pour les femmes (≥ 50 ans)	392
6-1-5-3 Les différences : pratiques plus efficaces pour les hommes (≥ 50 ans)	397
6-1-5-4 Les similitudes	400
6-1-5-5 Principaux enseignements	401
6-2 UN MODÈLE ÉMERGENT DE GESTION DU VIEILLISSEMENT ?	402
6-2-1 Le modèle émergent est-il complet et comment se compare-t-il à ce que nous savons sur ce sujet ?	404
6-2-2 Le modèle émergent peut-il être considéré comme un modèle de gestion du vieillissement ou possède-t-il au contraire les caractéristiques d'un modèle de saine gestion valable pour tous les employés ?	412

6-2-3	Le modèle émergent peut-il être considéré comme produisant un effet indifférencié sur les hommes et les femmes de 50 ans et plus ou bien les pratiques qui le composent seraient-elles plus efficaces pour l'un ou l'autre des deux groupes ?	414
6-2-4	Le modèle émergent des travailleurs vieillissants revêtirait-il un caractère plus mobilisateur que favorisant l'extension de la vie professionnelle ?	416
6-3	STRATÉGIE D'IMPLANTATION D'UN TEL MODÈLE	418
6-4	LIMITES DE LA RECHERCHE	434
6-5	RECOMMANDATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES	439
CONCLUSION		441
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		445
ANNEXES.		
ANNEXE I :	De la retraite	iii
1.	Définitions	iii
2.	Histoire	iv
3.	Âge de départ à la retraite	vi
4.	Pourquoi prend-on sa retraite ?	x
ANNEXE II	Tableau LVIII (A.1) Échelle de mesure de l'engagement affectif, de continuité et normatif (Meyer et Allen, 1997, p.118)	xiii
ANNEXE III	Questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre.	xv
ANNEXE IV	Matrice de corrélations entre les variables indépendantes et entre les variables indépendantes et la variable synthèse (≥ 50 ans)	xviii
ANNEXE V	Tableau XXXIa Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q3), N = 331	xx
	Tableau XXXIIIa Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 860	xxi
	Tableau XXXVa Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 860	xxiv
	Tableau XXXVIIa Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q4), 10 %, N = 505	xxvii
	Tableau XXXVIIa Régression (avec interactions), selon la catégorie d'âge, des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), mode pas à pas (<i>Stepwise</i>), N=850	xxviii
	Tableau XXXVIIb Régression (avec interactions), selon la catégorie d'âge, des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N=850	xxix

	Tableau XXXXIa Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour les répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 342	xxxii
	Tableau XXXXIVa Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour tous les répondants (Q5), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 341	xxxiv
	Tableau XXXXVIIa Régression (avec interactions), des pratiques sur a variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), 10 %, N = 331	xxxvi
	Tableau XXXXVIIb Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable synthèse, pour tous les répondants, mode entrée (<i>Enter</i>), N = 331	xxxvii
ANNEXE VI	ANALYSE DES BÊTAS	
	Tableau A Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q4 (2 ^{ème} méthode) (50 ans et plus et moins de 50 ans) (5 %)	xl
	Tableau B Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q5 (2 ^{ème} méthode) (50 ans et plus : femmes et hommes) (5 %)	xli
NOTES		xlii

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre	Page
Tableau I	Âge moyen de retrait du marché du travail (hommes)	20
Tableau II	Transferts des administrations publiques aux particuliers	29
Tableau III	Pratiques de gestion reliées au maintien en emploi	96
Tableau IV	Pratiques de gestion reliées aux modèles de satisfaction des attentes	109
Tableau V	Pratiques de gestion reliées aux modèles de participation	118
Tableau VI	Pratiques de gestion reliées à l'approche de gestion par les valeurs	122
Tableau VII	Tableau synthèse des pratiques d'engagement organisationnel	123
Tableau VIII	Pratiques d'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants	148
Tableau IX	Pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants	159
Tableau X	Attentes : variations selon le sexe	171
Tableau XI	Opérationnalisation conceptuelle de la variable dépendante « extension de la vie professionnelle »	181
Tableau XII	Opérationnalisation conceptuelle de la variable dépendante « engagement organisationnel »	183
Tableau XIII	Opérationnalisation conceptuelle des variables indépendantes	187
Tableau XIV	Variables de contrôle et modératrices	190
Tableau XV	Tableau comparatif de l'échantillon des répondants âgés de moins de 50 ans et de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus (analyse par sexe)	226
Tableau XVI	Fréquence des pratiques de gestion	230
Tableau XVII	Indicateurs de la variable « extension de la vie professionnelle » (âge \geq 50 ans)	235
Tableau XVIII	Indicateurs de la variable « engagement organisationnel » (âge \geq 50 ans)	237
Tableau XIX	Variable synthèse (extension de la vie professionnelle et engagement organisationnel) (âge \geq 50 ans)	238
Tableau XX	Construits émergents suite aux analyses factorielles	242
Tableau XXI	Construits rejetés suite aux analyses factorielles (type <i>Oblimin</i>)	247
Tableau XXII	Construits issus des analyses factorielles	257
Tableau XXIII	Plus fortes corrélations entre les variables indépendantes par échantillon ($r \geq 0,35$)	263

Tableau XXIV	Corrélations simples significatives entre les variables indépendantes et les variables dépendantes par échantillon	266
Tableau XXV	Pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle : analyses corrélationnelles simples	269
Tableau XXVI	Pratiques significatives pour l'engagement organisationnel : analyses corrélationnelles simples	271
Tableau XXVII	Pratiques significatives pour la variable synthèse : analyses corrélationnelles simples	273
Tableau XXVIII	Corrélations simples significatives entre les variables dépendantes par échantillon	274
Tableau XXIX	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés ≥ 50 ans (Q1), (N = 342)	278
Tableau XXX	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés ≥ 50 ans (Q2), (N = 341)	280
Tableau XXXI	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés ≥ 50 ans (Q3), (N = 331)	281
Tableau XXXII	Synthèse des régressions entre « extension de la vie professionnelle », « engagement organisationnel » et « variable synthèse » et les pratiques de gestion (Q1, Q2, Q3), pour répondants âgés ≥ 50 ans, ($331 \leq N \leq 342$)	282
Tableau XXXIII	Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4), (N = 860)	286
Tableau XXXIV	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés < 50 ans (Q4), (N = 512)	290
Tableau XXXV	Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4), (N = 860)	292
Tableau XXXVI	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés < 50 ans (Q4), (N = 512)	295
Tableau XXXVII	Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), (N = 850)	297
Tableau XXXVIII	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés < 50 ans (Q4), (N = 505)	300
Tableau XXXIX	Synthèse des interactions significatives selon la catégorie d'âge [méthodes : pas à pas (<i>Stepwise</i>) et entrée (<i>Enter</i>) à 10 %]	303

Tableau XXXX	Synthèse des pratiques émergentes chez les 50 ans et plus et les moins de 50 ans	306
Tableau XXXXI	Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », répondants âgés ≥ 50 ans (Q5), (N = 342)	311
Tableau XXXXII	Régressions des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), (N = 134)	313
Tableau XXXXIII	Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), (N = 207)	315
Tableau XXXXIV	Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », échantillon des 50 ans et plus (Q5), (N = 341)	316
Tableau XXXXV	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des hommes âgés ≥ 50 ans (Q5), (N = 134)	318
Tableau XXXXVI	Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des femmes âgées ≥ 50 ans (Q5), (N = 205)	320
Tableau XXXXVII	Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable synthèse, échantillon des 50 ans et plus (Q5), (N = 331)	321
Tableau XXXXVIII	Régressions des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus, (Q5), (N = 131)	323
Tableau XXXXIX	Régressions des pratiques sur la variable synthèse, échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), (N = 199)	325
Tableau L	Interactions significatives selon le sexe (chez les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus), [méthodes : pas à pas (<i>Stepwise</i>) et entrée (<i>Enter</i>)] à 10 %]	327
Tableau LI	Synthèse des pratiques émergentes à 10 % (chez les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus) [méthode pas à pas (<i>Stepwise</i>)]	330
Tableau LII	Rappel des pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle, pour les individus âgés de 50 ans et plus	334
Tableau LIII	Rappel des pratiques significatives pour l'engagement organisationnel, pour les individus âgés de 50 ans et plus	355
Tableau LIV	Rappel des pratiques significatives pour la variable synthèse, pour les individus âgés de 50 ans et plus	369
Tableau LV	Synthèse et comparaison des pratiques significatives pour la variable synthèse, selon le groupe d'âge (Q4)	381
Tableau LVI	Synthèse et comparaison des pratiques significatives pour la variable synthèse, selon le sexe des cadres vieillissants (Q5)	390

Tableau LVII	Âge de départ normal à la retraite (avec pension) dans quelques pays, selon le sexe, 1979 (Staples, 1977)	x
Tableau LVIII	Échelle de mesure de l'engagement affectif, de continuité et normatif (Meyer et Allen, 1997, p. 118)	xiii
Tableau XXXIa (Annexe V)	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q3), N = 331	xx
Tableau XXXIIIa (Annexe V)	Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 860	xxi
Tableau XXXVa (Annexe V)	Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 860	xxiv
Tableau XXXVIIIa (Annexe V)	Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q4), 10 %, N = 505	xxvii
Tableau XXXVIIa (Annexe V)	Régression (avec interactions), selon la catégorie d'âge, des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), mode pas à pas (<i>Stepwise</i>), N=850	xxviii
Tableau XXXVIIb (Annexe V)	Régression (avec interactions), selon la catégorie d'âge, des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), mode entrée (<i>Enter</i>), N=850	xxix
Tableau XXXXIa (Annexe V)	Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour les répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 342	xxxii
Tableau XXXXIVa (Annexe V)	Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour tous les répondants (Q5), mode entrée (<i>Enter</i>), N = 341	xxxiv
Tableau XXXXVIIa (Annexe V)	Régression (avec interactions), des pratiques sur a variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), 10 %, N = 331	xxxvi
Tableau XXXXVIIb (Annexe V)	Régression (avec interactions), des pratiques sur la variable synthèse, pour tous les répondants, mode entrée (<i>Enter</i>), N = 331	xxxvii
Tableau A (Annexe VI)	Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q4 (2 ^{ème} méthode) (50 ans et plus et moins de 50 ans) (5 %)	xl
Tableau B (Annexe VI)	Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q5 (2 ^{ème} méthode) (50 ans et plus : femmes et hommes) (5 %)	xli

LISTE DES FIGURES

Numéro	Titre	Page
Figure 1	Comparaison de la population canadienne en 2001 et 2026 par tranche d'âge	9
Figure 2	Population active en 1976 et en 2001 au Québec, par tranche d'âge	14
Figure 3	Vieillessement de la main-d'œuvre : Défis pour les milieux de travail et la stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre	37
Figure 4	Question de départ	41
Figure 5	Théorie du roulement	83
Figure 6a	Modèle de recherche (relatif aux questions Q1, Q2 et Q3)	179
Figure 6b	Modèle de recherche (relatif à la question Q4)	179
Figure 6c	Modèle de recherche (relatif à la question Q5)	179
Figure 7	Distribution des répondants et des taux de réponse selon la mission des établissements	212
Figure 8	Âge des répondants	215
Figure 9	Sexe des répondants	215
Figure 10	Niveau de scolarité des répondants	216
Figure 11	Revenu familial actuel (brut) des répondants	217
Figure 12	Revenu personnel actuel (brut) des répondants	217
Figure 13	Distribution des répondants selon l'âge prévu de départ à la retraite	218
Figure 14	Distribution des répondants selon l'âge souhaité de départ à la retraite	219
Figure 15	Distribution des répondants selon la rente de retraite	220
Figure 16	Distribution des répondants/présence d'un(e) conjoint(e)	220
Figure 17	Distribution des répondants selon l'âge du (de la) conjoint(e)	221
Figure 18	Situation du (de la) conjoint(e) des répondants à l'égard de la retraite	222
Figure 19	Distribution des répondants selon l'âge prévu de départ à la retraite du (de la) conjoint(e)	223
Figure 20	Distribution des répondants selon le temps travaillé	223
Figure 21	Nombre de personnes supervisées par les répondants	224
Figure 22	Ancienneté des répondants dans l'organisation	225
Figure 23	KMO (Indicateur de Kaiser-Meyer-Olkin) et test de sphéricité de Bartlett	239

Figure 24	Modèle d'analyse retenu après manipulations et agrégations	260
Figure 25	Modèle d'extension de la vie professionnelle et d'engagement organisationnel, pour travailleurs vieillissants (≥ 50 ans)	403
Figure 26	Moment de prise de la retraite	ix

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Expression	Abréviation
Coefficient de détermination	R^2
Engagement organisationnel	EO
Extension de la vie professionnelle	EVP
Facteur d'inflation de la variance	VIF
Indicateur de Kaiser-Meyer-Olkin	KMO
Question de recherche1	Q1
Question de recherche2	Q2
Question de recherche3	Q3
Question de recherche4	Q4
Question de recherche5	Q5
Ressources humaines	RH
Statistical Package for Social Sciences	SPSS
Travailleurs vieillissants	TV
Variable dépendante	VD
Variable indépendante	VI
Variable synthèse	VS

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier en premier lieu mon directeur de recherche, M. Gilles Guérin, pour l'excellence de son encadrement et ses précieux conseils et recommandations qu'il n'a de cesse prodigué à mon endroit tout au long de la présente recherche, son entière disponibilité et surtout, pour avoir si grandement contribué à ma formation. J'ai retiré tant de satisfaction et d'intérêt du savoir dont il m'a fait profiter et je lui en suis très reconnaissant.

Mes remerciements vont aussi aux membres du comité de thèse : M. Victor Haines, pour ses critiques constructives et M. Vincent Rousseau, pour la qualité de ses commentaires sur le projet de thèse.

Je voudrais également remercier les personnes qui m'ont accompagné dans cette recherche et plus particulièrement Mme Tina Grégoriades pour le support qu'elle m'a apporté sur le plan méthodologique, Mme Lise Laprise, du ministère du Travail qui m'a facilité l'accès à une documentation spécialisée et Mme Francine Jacques, de l'université Laval, pour avoir accepté de me relire.

Mes remerciements iront aussi en direction de ma fille Nazila et de mon épouse Nachida, pour avoir stimulé mon enthousiasme à une telle aventure.

Merci à Tarek, pour ses encouragements répétés.

Je tiens finalement à remercier toutes celles et ceux qui auront cru en ma persévérance et mon désir de mener à terme cette expérience, si exigeante mais en même temps si unique.

« En demeurant dans la vie active, les travailleurs âgés peuvent continuer à contribuer à l'économie, à la société dans son ensemble, ainsi qu'à leur propre dignité et bien être¹ ».

Vladimir Spidla

INTRODUCTION

Les données les plus récentes rendues publiques par Statistique Canada² (Statistique Canada, 2002) indiquent que la population québécoise vieillit et que ce vieillissement s'accompagne d'un ralentissement de la croissance démographique. Cela n'est pas sans conséquence sur le profil de la population active, d'autant que les projections démographiques affichent clairement que le segment de la main-d'œuvre appelé le plus à grossir au Québec, au cours des prochaines années, est bien celui des personnes âgées de 45 ans et plus (Légaré, 2004). Le vieillissement de la main-d'œuvre au Québec est devenu dès lors un sujet de grande préoccupation, aussi bien du côté des entreprises que de celui du législateur, tant et si bien que de nombreux colloques et études lui sont consacrés. On parle de « bombe démographique » (Beausoleil, 1998) pour illustrer l'idée de pénuries de personnel à venir, au moins dans certains secteurs d'activités, qui résulteraient des départs massifs à la retraite et d'un nombre plus faible d'individus entrant sur le marché du travail.

Les départs à la retraite pourraient également intervenir de plus en plus avant l'âge traditionnel de départ à la retraite (qui est de 65 ans) si les politiques gouvernementales³ (Gouvernement du Québec, 1982, 1997) liées à la retraite perdurent, étant donné que ces politiques encouragent les départs hâtifs à la retraite, quand bien même l'État n'exerce pas de « contrôle très serré » sur la décision des entreprises de mettre à l'écart des travailleurs âgés au Canada (Gouvernement du Québec, 2002). Les départs à la retraite avant l'âge de 65 ans risquent d'être encore plus importants si les organisations persistent, de leur côté, à maintenir des pratiques visant à accélérer le départ des travailleurs plus âgés (programmes d'incitation à la retraite anticipée, allocation de primes de départ, plafonnement de carrière, isolement, etc.), sachant que la sortie

précoce des travailleurs âgés du marché du travail semble découler beaucoup plus d'une volonté des entreprises, publiques ou privées (Beausoleil, 1998).

En fait, dans un contexte caractérisé par un vieillissement de la population et de la main-d'œuvre et une faible croissance démographique au Québec, la réaction du marché du travail et des services publics devrait changer et des nouvelles possibilités devraient être offertes aux employés plus âgés, de manière à les encourager à prolonger leur vie professionnelle. Les nouvelles exigences du marché et les nouveaux défis économiques (compétitivité accrue, innovations technologiques, etc.) devraient susciter le maintien en emploi des personnes vieillissantes, voire la réintégration au marché du travail des travailleurs vieillissants ayant déjà quitté. Les nouvelles conditions économiques nécessitent en effet de tirer profit, du mieux possible, de l'expérience et des compétences reconnues à cette catégorie de main-d'œuvre. Il faudrait, tout au moins, assurer le transfert d'expertise de la main-d'œuvre expérimentée vers le personnel de relève, et ce, dans un cadre de travail qui favorise l'engagement organisationnel, la contribution de ce personnel constituant sans doute un levier important pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

La présente recherche vise à proposer un « modèle » pour la gestion du vieillissement, en identifiant des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de favoriser le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des employés plus âgés. La thématique de la fidélité des travailleurs vieillissants à l'égard de leur organisation est donc au cœur de notre recherche. Notre modèle prendra appui sur les données d'une recherche antérieure de Guérin et Saba (2001) consacrée à la gestion des cadres de la santé et des services sociaux de Montréal. Il sera testé auprès d'une population d'environ 402 individus, âgés de 50 ans et plus.

La contribution de la présente recherche réside d'abord dans son apport théorique, tenant compte des limites qui caractérisent nos connaissances actuelles sur la relation âge-travail. Elle vient donc combler un vide, notamment sur le plan des mécanismes et des outils de gestion ainsi que des modèles spécifiques aux travailleurs vieillissants qui sont peu développés dans la littérature.

Notre recherche contribue ensuite à la validation empirique de plusieurs modèles théoriques de gestion des ressources humaines rencontrés dans la littérature. Elle vise, enfin à suggérer un cadre de référence favorable au maintien et à l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, voire un « modèle de gestion des fins de carrière », dans le cas plus particulier des services de santé et des services sociaux.

La thèse s'articule autour de six chapitres, regroupés en deux parties. La première partie est composée de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à délimiter le cadre de notre recherche et à décrire le contexte général dans lequel se situe l'étude (vieillesse de la main-d'œuvre, politiques d'exclusion des travailleurs vieillissants, nouveau contexte et nouveaux défis pour la fonction ressources humaines). Ce chapitre se termine par la formulation explicite de la question de recherche de départ. Dans le deuxième chapitre, nous énonçons, en les définissant, les différents concepts qu'actionne cette question (travailleurs vieillissants, maintien en emploi, engagement organisationnel, pratiques de gestion des ressources humaines), tout en nous référant à plusieurs modèles théoriques susceptibles de nous aider à y répondre. Nous sommes alors en mesure de préciser nos questions de recherche dans la dernière partie de ce chapitre. Une section de ce même chapitre est réservée à l'identification, en référence à la littérature, des pratiques de gestion visant le maintien et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Le troisième chapitre traite du cadre opérationnel et méthodologique de la

recherche, et, plus spécifiquement, de la nature, de l'objectif de la recherche et de la justification de celle-ci, de la mesure des variables, des hypothèses de recherche, de l'outil de collecte des données et de la collecte des données primaires, de la population visée par l'étude et enfin, du plan d'analyse.

La seconde partie comprend aussi trois chapitres (chapitres 4, 5 et 6). Le quatrième chapitre rend compte des analyses préliminaires de la présente recherche (distribution des répondants, description des échantillons, analyse et traitement des variables dépendantes et indépendantes, analyses factorielles et modèle d'analyse retenu après manipulations et agrégations). Le cinquième chapitre expose les résultats des analyses corrélationnelles et de régression, effectuées dans cette recherche. Le sixième chapitre est réservé à la discussion des résultats obtenus dans cette recherche, aux réponses à nos questions de recherche et à la présentation d'un modèle « émergeant » de gestion du vieillissement issu de notre recherche ainsi que de la stratégie de son implantation dans les organisations. Ce chapitre expose également les limites de notre recherche et formule des recommandations pour des recherches futures. Les définitions relatives au concept de retraite, son histoire et autres aspects reliés à la retraite sont abordées en annexe I, par souci de ne pas alourdir la présentation du cadre de recherche présenté dans le premier chapitre.

PARTIE 1

CONCEPTION ET OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

CADRE DE LA RECHERCHE

Dans ce premier chapitre consacré au contexte de la recherche, nous évoquerons d'abord le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre. Nous décrirons ensuite les politiques d'exclusion dont les travailleurs vieillissants ont fait l'objet au cours des dernières décennies. Mais le contexte change, des pénuries de main-d'œuvre se dessinent et le défi actuel pour la fonction ressources humaines pourrait bien être d'inverser la vapeur, soit de tenter de retenir la main-d'œuvre vieillissante et de mieux exploiter le potentiel qu'elle représente. Notre développement comprendra donc quatre parties : le vieillissement de la main-d'œuvre, les politiques d'exclusion des travailleurs vieillissants, le nouveau contexte et les nouveaux défis pour la fonction ressources humaines. Nous terminerons ce premier chapitre par la formulation explicite de la question de départ de la présente recherche.

1-1 VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Nous présenterons successivement le vieillissement de la population en général, puis celui de la main-d'œuvre au Québec et les effets possibles du vieillissement qui pourraient faire obstacle au maintien en emploi des travailleurs vieillissants.

1-1-1 Vieillissement de la population

Le vieillissement démographique est entendu comme un processus qui voit s'accroître la part des personnes plus âgées dans une population donnée (Legaré, 1991). Le vieillissement de la population est d'ailleurs souvent abordé en termes d'accroissement démographique de la classe d'âge au-dessus de 65 ans, qui représente l'âge traditionnel de la retraite (Ulysse, 1997).

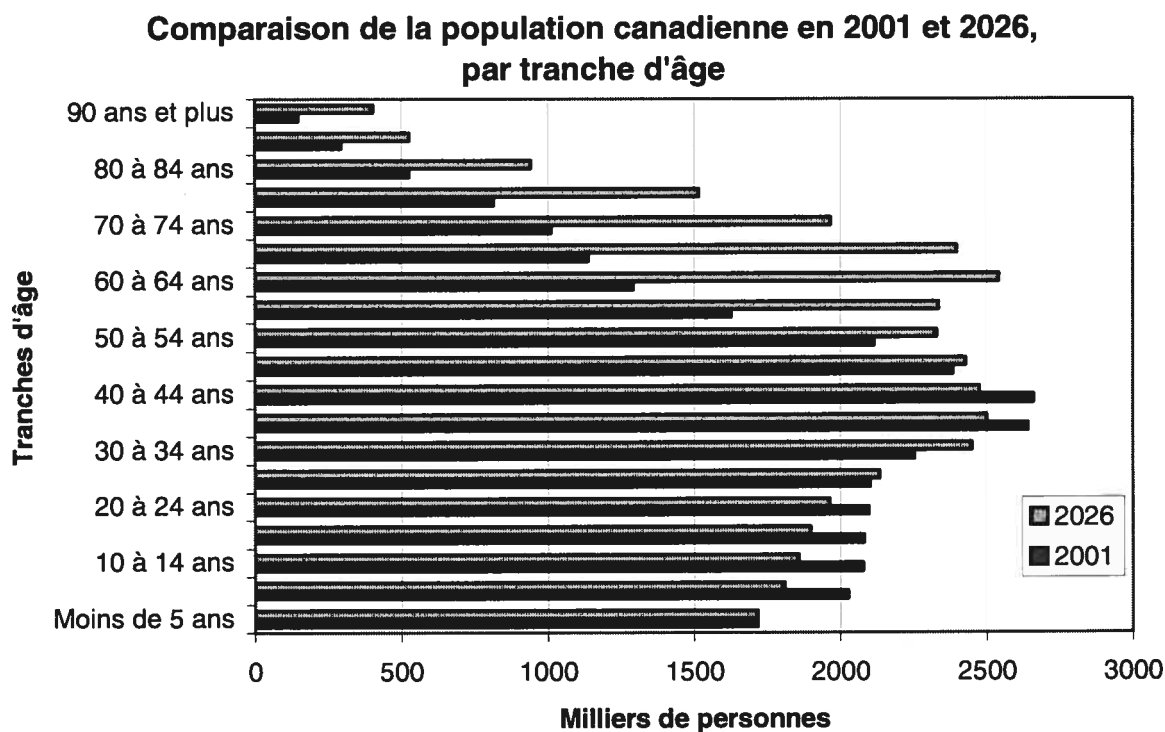
Au cours des dernières décennies, le vieillissement démographique a touché la plupart des pays industrialisés. Aux États-Unis, l'âge moyen de la population était de 28 ans en 1970. Il est de 35 ans aujourd'hui et passera à 40 ans en l'an 2010 (Fandray, 2000). On prédit même que 20 % de la population américaine, soit 70 millions de personnes, auront plus de 65 ans en 2030 (Gardyn, 2000).

La structure démographique s'est aussi considérablement modifiée au Canada, au cours des vingt dernières années. Le vieillissement progressif de la population canadienne est aujourd'hui une réalité. Il se traduit par une croissance de l'importance relative des personnes plus âgées. Grenier (1999) observe qu'au Canada, la part de la population plus âgée connaîtra une accélération marquée au cours des prochaines années. En effet, les personnes âgées de 65 ans et plus compteront pour 19 % en 2021 et 26,6 % en 2031 (selon les prévisions basées sur un faible taux de natalité; Statistique Canada, 91-520, diverses années), alors qu'elles représentaient à peine 7,6 % en 1961, 9,7 % en 1981 et 12,6 % en 2001. Pour sa part, le groupe d'âge des 45 ans et plus représentait 25 % de la population totale au Canada en 1961 et sera porté à 42,7 % en 2011 (Tremblay, 2001). Cela traduit un vieillissement de la population canadienne particulièrement important durant les prochaines décennies.

On avance que l'augmentation de la population âgée de 45 à 64 ans (estimée à 36 % entre 1991 et 2001 au Canada) est principalement liée à l'arrivée des membres de la génération du baby-boom (personnes nées entre 1946 et 1965) dans ce groupe d'âge (Bellemarre et coll. 1998). Les données du recensement sur l'âge nous révèlent qu'au Canada, l'âge médian⁴ augmente constamment depuis 1966 (la fin du baby-boom), année où il se situait à 25,4 ans (Association des comptables généraux accrédités du Canada, CGA-Canada, 2005 : 26). Les données de Statistique Canada de 2002 permettent d'établir qu'en 2001, l'âge médian de la population canadienne « atteignait un sommet historique de 37,6 ans, en hausse de 2,3 ans par comparaison à 35,3 ans en 1996 » et les projections indiquent une progression marquée de l'âge médian au Canada pour atteindre 39,5 en 2006, 41,0 en 2011, 44,8 en 2030 et 45,8 en 2050⁵ (Statistique Canada, 2002).

La figure 1 illustre l'évolution prévue de la population canadienne, par tranche d'âge, entre 2001 et 2026.

Figure 1



Source : Institut de la statistique du Québec (scénario produit en décembre 1998. *Perspectives de la population du Québec, 1996-2051*); scénario A : référence ou croissance moyenne.

L'évolution démographique selon le sexe fait apparaître que :

« Le vieillissement démographique est plus rapide chez les femmes en raison des taux de mortalité féminine plus faibles. En 2000, on comptait environ 2,2 millions de femmes âgées (de plus de 65 ans) au Canada et 1,7 million d'hommes âgés, soit une proportion de 129 femmes pour 100 hommes » (CGA, 2005 : 21).

Le Québec est également confronté aux mêmes enjeux en matière de démographie. Le recensement de Statistique Canada effectué en 2001 et les projections démographiques 1991-2046 réalisées par l'Institut de la statistique du Québec laissent apparaître que le vieillissement de la population du Québec risque d'être encore plus rapide qu'au Canada (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2004). Ces sources indiquent que l'évolution de la

structure par âge de la population du Québec traduit un vieillissement rapide de cette population, comparativement à d'autres pays, bien que la population du Québec demeure l'une des plus jeunes du monde industrialisé. Elles laissent apparaître que le Québec mettra 35 ans pour voir sa population des 65 ans et plus passer de 7 % à 14 %, alors que la France a mis 115 années, la Suède 85 et les États-Unis 65 années, pour atteindre le même niveau. Le Japon devrait être le seul pays à connaître un rythme de vieillissement plus rapide que le Québec⁶ (Statistique Canada, 1990). Legaré et coll. (1991) ont noté de leur côté que le groupe des jeunes Québécois âgés de 0 à 19 ans représentait près de la moitié de la population en 1961, soit 44,3 %, alors que les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 5,8 % de l'ensemble de la population québécoise [...]. Vingt-cinq ans plus tard, le pourcentage des jeunes passe de 44,3 % à 27,4 %, suite à une baisse importante de la fécondité, alors que les personnes de 65 ans et plus atteignent 10 % de l'ensemble de la population québécoise, soit environ deux fois plus qu'en 1961, grâce à une meilleure espérance de vie. D'après les données du recensement 2001, rendues publiques récemment par Statistique Canada, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus au Québec aura plus que quadruplé durant les 50 dernières années (Côté, 1990). Légaré (2004) note dans ce cadre que :

« De fait, il ne faudra que 30 ans pour que la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus au Québec passe de 12 % à 24 % (vers 2030), alors que pour le reste du Canada, cela nécessitera 40 ans et que la France, pourtant célèbre pour son vieillissement démographique, mettra 70 ans pour atteindre ce seuil vers 2035 » (Légaré, 2004 : 14).

Par ailleurs, il est prévu qu'au Québec, la proportion des personnes âgées de 45 à 64 ans augmentera de plus de 50 % entre 1991 et 2011 (Legaré et coll. 1991). Selon Pearson (1996), le vieillissement de la population au Québec est un phénomène dû à trois causes principales qui sont : 1) le déclin des taux de fécondité, 2) l'augmentation de l'espérance de vie à la naissance et 3) le poids démographique (mûrissement) des « baby boomers » qui ont atteint les 45 ans

au début des années 1990. L'auteur explique que la première cause du vieillissement de la population québécoise est la baisse importante de la natalité survenue vers 1965, après la forte natalité observée depuis 1945 et son maintien à un faible niveau depuis lors. On observe en effet que les familles typiques ne comptent plus que deux enfants, quand ce n'est pas un seul ou pas du tout (Pearson, 1996). Ainsi, l'indice de fécondité qui se situait en moyenne au Québec à 4,0 enfants par femme durant les années 1950 a diminué rapidement pour atteindre un niveau moyen de 1,8 durant les années 1970 et de 1,5 durant la période allant de 1980 à 1997⁷ (Emploi Québec, 2004). On souligne aussi que la seconde cause du vieillissement de la population au Québec est l'espérance de vie à la naissance, qui a progressé de façon significative depuis le début du siècle (Pearson, 1996). Si les progrès des sciences et de la technologie médicales peuvent expliquer en partie l'allongement de la vie des individus, le succès des efforts consentis dans le domaine de la santé publique et du développement au cours des 100 dernières années au Québec semble aussi y avoir fortement contribué⁸ (Conseil de la Famille et de l'Enfance, 2004). L'espérance de vie moyenne s'accroît continuellement au Canada, passant de 63 ans en 1940 à 75 ans en 1990 (Statistique Canada, 1993). Elle a augmenté de 10 ans entre 1950 et 2000, passant de 69 à 79 ans. Duchesne (2004) note à ce sujet que :

« L'espérance de vie au Canada se situe parmi les plus élevées au monde : 77,1 ans, en moyenne, pour les garçons nés en 2001, et 82,2 ans pour les filles. Il y a seulement huit décennies, l'espérance de vie était de 59 ans et de 61 ans respectivement et la plupart des travailleurs qui avaient les moyens de prendre leur retraite ne pouvaient espérer profiter de la vie que durant quelques années de plus. Aujourd'hui, en revanche [...] plus de personnes âgées restent en bonne santé » (Duchesne, 2004 : 59).

La troisième cause du vieillissement de la population au Québec est l'importance en volume de la génération des baby boomers, dont les premiers éléments auront entre 60 et 65 ans entre 2005 et 2010 (Emploi-Québec, 2004).

Pour le cas particulier du Québec, l'avis adopté en 2004 par le Conseil de la Famille et de l'Enfance et transmis au ministre de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille stipule que dans les prochaines années, l'équilibre entre les grands groupes d'âge sera en mutation. Il est prévu que le nombre d'enfants continuera à décliner, que la population en âge de travailler (15-64 ans) sera en décroissance et qu'un nombre plus important de personnes atteindront le troisième âge. Le même avis prévoit que les individus âgés de 65 ans et plus seront deux millions en 2026, tandis que la population totale atteindra huit millions et donc, qu'un Québécois sur quatre sera âgé, alors qu'éventuellement, un sur vingt sera très âgé (Conseil de la Famille et de l'Enfance, 2004). Saba et Guérin, (2004) notent pour leur part que :

« L'âge moyen de la population au Québec passera de 35,7 ans en 1991 à 40,9 ans en 2011 et à 46,2 ans en 2041. En cinq décennies, cette progression considérable de 10,5 ans marquera un vieillissement majeur de la population québécoise (www.stat.gouv.qc.ca) » (Saba et Guérin, 2004 : 54).

1-1-2 Vieillissement de la main-d'œuvre au Québec

Le vieillissement de la population peut devenir préoccupant dès lors qu'on pense aux répercussions économiques qu'il risque d'entraîner et à l'influence qu'il peut avoir sur le profil de la population active en général. Le vieillissement de la population du Québec et la faiblesse de son accroissement naturel ont des conséquences sur le marché du travail (Brosseau, 2002). Selon le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM, 2002) :

« Le vieillissement de la population ne va pas sans conséquence sur le profil de la population active » (CCTM, 2002 : 5).

Le démographe Légaré (2004) relève de son côté que :

« [...] Nous nous dirigeons manifestement vers un vieillissement de la main-d'œuvre et vers une forte croissance de la population de retraités. Ces deux phénomènes, bien qu'appréhendés, semblent inévitables et très difficiles à arrêter » (Légaré, 2004 : 13).

Dans le même ordre d'idées, Tremblay (2001) soutient que la fin du XX^{ème} siècle a été entièrement marquée par la croissance du nombre des « vieux » et des salariés âgés, par opposition aux années 1960 qui ont vu la montée des jeunes et l'augmentation des femmes sur le marché du travail. Si l'on se base sur le recensement 2001 de Statistique Canada et sur les projections démographiques 1991-2046 réalisées par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), on observe que les rangs des travailleurs ont été largement gonflés dans les années 1970 avec l'arrivée massive des baby-boomers sur le marché du travail et suite à la forte natalité des années 1940-1950. Ce mouvement n'a pu cependant être maintenu, en raison de la forte dénatalité enregistrée au Québec depuis les années 1960 (Emploi Québec, 2004).

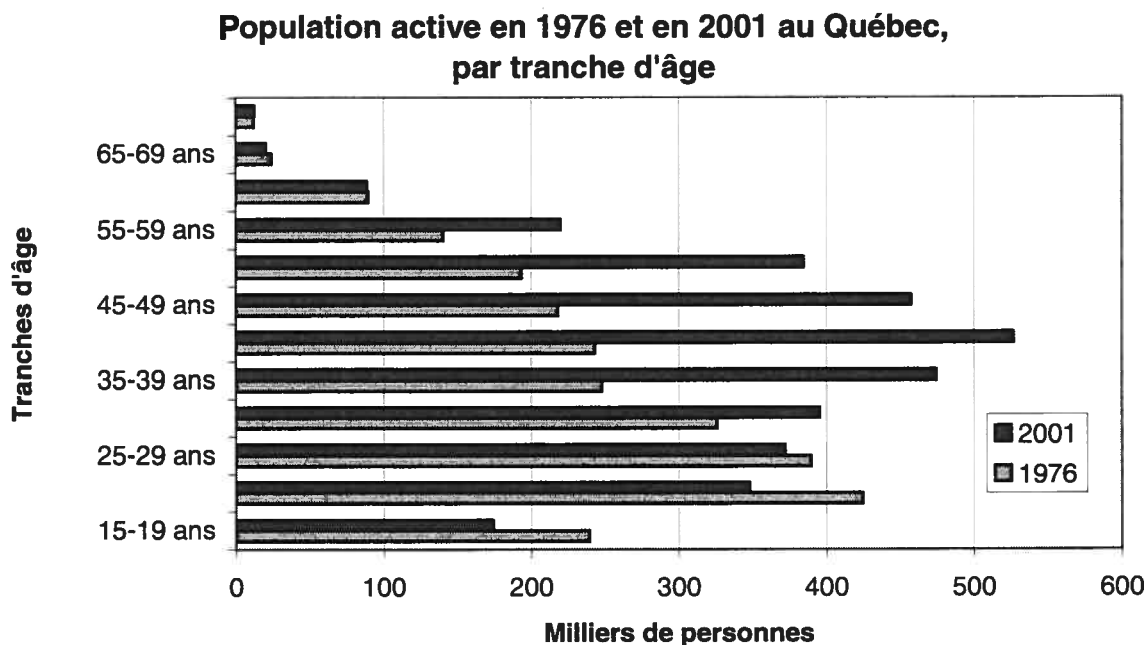
Grenier (1999) souligne que :

« La part de la population active des 45 à 64 ans, qui était du quart en 1976 et qui a légèrement reculé jusqu'au milieu des années 1980, s'est accrue au Québec depuis pour atteindre 30 %, progression entièrement imputable aux 45-54 ans. L'évolution des groupes de 45-54 ans et 55-64 ans a cependant été largement divergente. De 1976 à 1998, pendant que les rangs de la population active québécoise des 45 à 54 ans se gonflaient de 88,6 %, ceux des 55-64 ans ne progressaient que de 18,2 %. La progression de ce groupe a été nulle de 1980 à 1996, mais elle a repris au cours des deux dernières années. Selon les données fournies par Emploi Québec (2003 : 6), les personnes de 45 à 64 ans composent, en 2003, 37 % de la population d'âge actif. Cette proportion continuera de s'accroître, pour atteindre 40 % en 2005 et près de 45 % en 2010 » (Grenier, 1999 : 2/17).

La figure 2, présente l'évolution, par tranche d'âge, de la population active québécoise de 1976 à 2001. On observe ainsi, sur la période, une augmentation

patente de la population active, particulièrement les travailleurs âgés de 35 ans à 54 ans.

Figure 2



Source : Statistique Canada. *Enquête sur la population active*. Compilation : Institut de la Statistique du Québec, 1er mars 2002.

Si l'on s'intéresse au vieillissement différencié selon le sexe, Grenier (1999) observe qu'en 1976 :

« Un cinquième de la population active féminine québécoise (20,2 %) avait entre 45 et 64 ans, ce qui est nettement moins que la population observée chez les hommes (26,8 %). Cette proportion n'a guère évolué jusqu'en 1986, accusant même un léger recul à 18,8 % de la population active féminine totale. Leur part s'est accrue par la suite pour atteindre 28,7 % en 1998. Comme chez les hommes, cette progression est attribuable au groupe des 45-54 ans dont la part, qui était demeurée à peu de choses près inchangée pendant une décennie, a augmenté de façon notable depuis 1986. Cette part qui n'était que de 13,7 % de la population active féminine totale en 1976 et 13,1 % en 1986, atteignait 22,1 % en 1998. Quant aux femmes de 55 à 64 ans, leur part est demeurée stagnante au cours de cette période. Elle était de 6,5 % en 1976 et est encore à ce niveau en 1998 » (Grenier, 1999 : 22/23).

On soulignera cependant l'augmentation du taux d'activité des femmes vieillissantes, pour la tranche d'âge de 55 à 59 ans (Calcoen et coll. 1993).

Comme ces données le démontrent, la société québécoise compte de plus en plus de personnes âgées et le vieillissement spectaculaire de sa population active constitue un fait marquant. On doit donc s'attendre à des départs massifs à la retraite au cours des prochaines années, qui ne pourront malheureusement pas être compensés par l'embauche de plus jeunes, en raison des faibles taux de croissance démographique et qui se traduiront par une diminution du bassin de main-d'œuvre disponible.

En ce qui a trait plus spécifiquement au secteur de la santé auquel appartient la population que nous étudierons dans cette recherche, l'étude réalisée en 2005 par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada établit que ce secteur se caractérise déjà par une pénurie de professionnels, qui pourrait même s'aggraver au cours des prochaines années, en raison d'un départ imminent à la retraite du groupe des baby-boomers. La même étude établit que la situation pour les infirmières ou infirmiers autorisés sera encore plus délicate, vu la moyenne d'âge de cette catégorie de personnel dont 47 % étaient âgés de plus de 47 ans en 2001 et surtout en raison de la tendance de ce corps d'emploi à prendre sa retraite hâtivement, souvent dès l'âge de 56 ans (CGA, 2005). Dans le même ordre d'idées, l'Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec (OIIQ) affirme que la population infirmière⁹ âgée de 35 à 54 ans représente 62,8 % des membres de l'OIIQ en 1998-1999 (Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec, 1999)¹⁰. Bon nombre d'écrits ont donc considéré les implications du vieillissement de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé et exprimé des craintes à l'égard de la pénurie de personnel qui le guette et de ses retombées négatives sur le système de santé en général au Québec.

1-1-3 Impacts possibles du vieillissement de la main-d'œuvre

Une population active plus âgée peut présenter certains inconvénients pour les employeurs car le vieillissement dit « naturel », c'est-à-dire celui qui correspond à des modifications qui surviennent dans l'organisme avec l'avancée en âge, peut s'accompagner de difficultés accrues : diminution de la résistance, moindre adaptabilité aux pressions de l'environnement, etc., notamment pour faire face à certaines exigences de travail. Par exemple, il est avancé que les individus perdent en général de 15 à 20 % de leur force musculaire entre 20 et 60 ans (Laville, 1998), ce qui amène à considérer que les travailleurs vieillissants pourraient être moins performants dans l'exécution de certaines tâches, telles que les manutentions de charges lourdes, de nombreux déplacements quotidiens, l'adoption de certaines postures difficiles ou de mouvements manuels exigeants, des gestes répétitifs, etc. Abondant dans le même sens, Duchesne (2004) avance, à ce sujet :

« Il y a des personnes âgées dans presque toutes les professions, mais il existe certains domaines où elles ne peuvent manifestement pas travailler. Les emplois qui nécessitent des capacités physiques qui se détériorent avec l'âge-force, acuité visuelle, réflexes et dextérité manuelle - peuvent être trop exigeants pour certaines personnes âgées. Mentionnons à ce propos des professions comme celles de plongeur à des fins commerciales, de contrôleur de la circulation aérienne, de pompier et d'ambulancier » (Duchesne, 2004 : 64).

On avance aussi que les travailleurs vieillissants ont des difficultés à assumer de longues heures de travail ou des horaires variables, qui peuvent perturber la régulation de leur sommeil (Laville, 1998). Or, comme le souligne Tremblay (2003) :

« [...] Nous assistons à un déclin progressif et constant de l'horaire de travail normal de jour (le « 9 à 5 ») au profit des horaires atypiques ou « non-standards » : rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, brisés, etc. ». Par ailleurs, poursuit l'auteure, « nombre de travailleurs vieillissants souhaiteraient toutefois des aménagements de leur temps de travail et accepteraient de rester en emploi dans de telles conditions, alors qu'ils

préfèrent parfois quitter si on leur impose non seulement un plein temps, mais également des heures supplémentaires¹¹ » (Tremblay, 2003 : 2).

L'aménagement des horaires de travail répond cependant à des exigences du marché du travail et pour les organisations, l'heure est notamment aux nouvelles stratégies d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines qui ne permettent pas de « s'encombrer » de personnel défaillant.

On affirme d'autre part que l'avancée en âge peut s'accompagner d'une diminution des capacités fonctionnelles (Laville, 1998), les organisations devant dès lors éviter de confier aux travailleurs vieillissants l'exécution de tâches nécessitant un effort important, soutenu et renouvelé ¹² (CCIL, 2004). Sur le plan cognitif, la réalisation de tâches nécessitant une concentration soutenue, un grand nombre d'informations à traiter, etc. ne semble pas également convenir aux travailleurs vieillissants (Laville, 1998). On avance ainsi qu'en contexte de travail, les travailleurs vieillissants éprouvent des difficultés à travailler dans un environnement qui présente de nombreux stimuli les contraignant à effectuer plusieurs choses différentes (ou penser à plusieurs choses différentes), rapidement ou simultanément (Laville, 1998). Dans une étude antérieure, on a montré par exemple que les performances de certains processus de base des fonctions cognitives sont atteintes par le vieillissement, tels que l'allongement des temps de réponse aux signaux, l'altération de la mémoire à court terme, etc. (Laville, 1989), qui font penser que les travailleurs vieillissants ne s'acquitteraient pas convenablement de telles tâches que les organisations auraient pourtant besoin de leur confier¹³ (CCIL, 2004).

Des études ont également montré que les nouvelles exigences en matière de flexibilité de la production et les transformations qu'elles entraînent dans les conditions de travail, telles l'utilisation de l'informatique, des cadences de travail accélérées, etc. obligent les organisations à tenir compte des effets du

vieillissement de la population active et de leur inadéquation avec ces nouvelles exigences de travail (Damasse et Doyon, 2000 : 11).

La littérature consultée à ce sujet révèle que la question du vieillissement au travail se pose beaucoup en termes d'arrimage entre les capacités des individus et les exigences de production. Bien souvent, la mise en avant de critères d'adaptabilité des travailleurs vieillissants à certaines conditions de travail conduit à les différencier des travailleurs plus jeunes, jugés plus performants. La perception des travailleurs vieillissants à travers leurs insuffisances (réelles ou supposées) a amené par exemple nombre d'employeurs à juger élevés les coûts associés à la gestion des travailleurs plus âgés et à percevoir ces derniers comme coûtant déjà plus cher, et ce, tant en coûts salariaux que non salariaux (coûts de pension, non productivité liée à l'âge, absentéisme pour raison de santé, etc.). L'accès à la formation est bien souvent réduit à cette catégorie de personnel (Kohli, 1989), les employeurs cherchant à résoudre le problème de gestion des travailleurs vieillissants « en leur offrant des compensations monétaires ou d'autres modalités favorisant leur retraite anticipée ou encore en effectuant des licenciements » (Damasse et Doyon, 2000 : 12).

Il apparaît donc que la diminution (supposée ou réelle) des « performances » des travailleurs avec l'avancée en âge constitue une grande préoccupation pour les organisations, soucieuses de disposer avant tout de ressources humaines dynamiques et en pleine possession de leurs moyens (Warr, 1994). On comprend mieux ainsi que les possibles inconvénients associés à la population des travailleurs plus âgés, tels ceux que nous venons d'évoquer, aient pu contribuer à justifier la mise en œuvre de pratiques d'exclusion à l'égard de cette catégorie d'employés, dans un contexte où la réduction du chômage des jeunes s'avérait prioritaire pour les gouvernements et où la réduction de l'offre de travail s'avérait nécessaire à la survie et à la rentabilité des organisations (Gaullier, 1988).

1-2 POLITIQUES D'EXCLUSION DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS

Durant le dernier quart de siècle, tant au Québec que partout au Canada (et dans la plupart des pays occidentaux), des pratiques visant à se départir des travailleurs vieillissants ont été fréquemment appliquées par les entreprises. Les pratiques d'exclusion des travailleurs vieillissants, qui prennent généralement la forme d'une mise à la retraite anticipée (Conseil consultatif sur le troisième âge, 1992) ont été, dans une certaine mesure, encouragées par l'État, dans le but d'améliorer la productivité des entreprises et de s'adapter aux changements technologiques (Bellemare et coll. 1995; Beausoleil, 1998). Les politiques publiques ont donc sans doute contribué à encourager les départs précoces à la retraite. En observant l'évolution de l'âge moyen de retrait des hommes du marché du travail dans les pays industrialisés durant la période 1970 à 2000 (tableau I), on relève en effet qu'au Québec, plus que dans les autres pays, « l'âge moyen de retrait du marché du travail est en régression, passant de 64,6 ans en 1970 à 60,0 en 2000, soit un écart de 4,6 ans » (Légaré, 2004 : 15). Les résultats d'une étude récente réalisée par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada¹⁴ (CGA-Canada, 2005) confirment cette situation en révélant que :

« Les deux tiers des Canadiens prennent actuellement leur retraite avant l'âge ouvrant plein droit aux prestations du Régime de pensions du Canada ou du Régime de rentes du Québec, soit 65 ans » (CGA-Canada, 2005 : 16).

Des statistiques plus récentes encore révèlent que :

« L'âge à la retraite a beaucoup évolué au cours des trois dernières décennies. L'âge médian se situait à près de 65 ans à la fin des années 1970 et au début des années 1980, mais il a considérablement diminué depuis le milieu des années 1980. La baisse de l'âge de la retraite a été plus ou moins constante entre 1986 et 1993. La chute survenue brusquement entre 1986 et 1987 tenait sans doute au fait qu'en 1987, l'âge minimal auquel on pouvait recevoir des prestations du Régime de pensions du Canada a été ramené de 65 à 60 ans » (Perspective¹⁵, mai 2006 : 1).

Tableau I
Âge moyen de retrait du marché du travail (hommes)

	1970		1990		2000	
	Âge	Écart	Âge	Écart	Âge	Écart
Québec	64,6		61,2		60,0	
Canada (sans Québec)	65,1	0,5	62,5	1,3	61,5	1,5
États-Unis	65,4	0,8	64,2	3,0	63,5	3,5
G7 ¹⁶	65,1	0,5	62,5	1,3	61,8	1,8

Source : Régie des rentes du Québec (2003).

Nous présenterons dans ce qui suit la législation gouvernementale québécoise, voire canadienne ainsi que les stratégies développées par les entreprises, dans le but d'inciter les travailleurs vieillissants à quitter de manière précoce le marché du travail.

1-2-1 Politiques des acteurs du système de relations industrielles

Teiger (1995) évoque à ce sujet que :

« Toutes les analyses sur la situation socio-économique récente s'accordent sur le fait que les politiques ont largement consisté à raccourcir la durée de la vie active pour résoudre les problèmes d'emploi, notamment en excluant les plus âgés de plus en plus tôt, selon un "accord plus ou moins tacite" entre les partenaires sociaux, les pouvoirs publics et même dans certains cas, les intéressés » (Teiger, 1995 : 29).

Même s'il n'existe pas d'« arrimage formel » entre les politiques publiques et les stratégies d'entreprises pour favoriser les départs hâtifs des travailleurs vieillissants, D'Amours et Lesemann, (1999 : 9) affirment toutefois que, tant au Canada qu'au Québec, « des mécanismes ont été créés, assouplis ou adaptés pour tenir compte de cette réalité et ont pu avoir pour effet de l'encourager ». Abondant dans le même sens, Bellemare et coll. (1995) soulignent que pour les entreprises, la mise en œuvre de stratégies visant à encourager les départs

précoces à la retraite, que les nouvelles dispositions gouvernementales rendaient attrayantes, répondait surtout, sous l'effet de pressions financières, à un besoin de réduction des coûts de main-d'œuvre, particulièrement dans les années 1980 à 2000. L'acteur syndical jugeait, quant à lui, l'abaissement de l'âge du départ à la retraite comme une disposition qui entre dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie ou des acquis sociaux, la réduction de la durée de vie au travail ayant toujours été une préoccupation syndicale. Sur ce dernier point, Guérin et coll. (1995) notent que :

« Cette vision se nourrit du "droit à la retraite" et des combats qu'ont livrés plusieurs générations d'ouvriers et de leaders syndicaux pour réduire la durée de la vie de travail et en améliorer les modalités de sortie » (Guérin et coll. 1995 : 252).

1-2-2 Législation gouvernementale

Des politiques gouvernementales, telles que l'abolition de la retraite obligatoire et la Loi sur le Régime des rentes du Québec (ou Régime des pensions du Canada), ont sans doute poussé les travailleurs vieillissants à quitter de plus en plus tôt le marché du travail (Tindale, 1991). D'une part, l'abolition de la retraite obligatoire, votée en 1982 au Québec, a éliminé toute contrainte liée à l'âge pour les départs à la retraite. Réalisée pour éviter la discrimination à l'égard des salariés âgés, cette abolition a surtout permis à l'employeur de se libérer de sa main-d'œuvre vieillissante au moment qui lui convenait le mieux, c'est-à-dire, dans bien des cas, le plus tôt possible. D'autre part, la mesure édictée par les pouvoirs publics selon laquelle il est possible, dès 1984 au Québec (1987 au Canada), de retirer des prestations du RRQ/RPC (Régime des rentes du Québec/Régime des pensions du Canada) à compter de l'âge de 60 ans « moyennant une réduction de 0,5 % par mois qui précède le 65^{ème} anniversaire » (Pozzebon, 2004 : 31), a également procédé de la même démarche d'exclusion des travailleurs vieillissants du marché du travail (voir annexe 1 sur la retraite).

Ces mesures ont eu, comme on pouvait s'y attendre, des effets incitatifs sur la retraite anticipée. Depuis que la Loi autorise les prestations à compter de 60 ans, la sortie anticipée d'activité des travailleurs vieillissants a pris de l'ampleur. D'Amours et Lesemann (1999) indiquent ainsi qu'en 1984 :

« Le taux d'accroissement des nouveaux prestataires du RRQ atteignait 125 %, ce qui a fait baisser l'âge moyen de la retraite de 65,2 ans en 1983 à 63,2 ans en 1984. En 1987, celui des nouveaux prestataires du RPC atteignait environ 130 % (Bellemare et coll. 1998 : 53) » (D'Amours et Lesemann, 1999 : 9).

D'un autre côté, d'autres dispositions ayant trait à la retraite progressive ont été promulguées au Québec, en 1997, et permettent :

« Le versement d'une compensation financière par le régime privé de retraite, autorisent le paiement de la rente de retraite anticipée du RRQ aux personnes qui continuent à travailler, et maintiennent la valeur de la rente de retraite du RRQ pour l'employé qui a réduit son temps de travail (Rodrigue, 1998). Applicables aux travailleurs de 55 ans et plus, ces dispositions émanent d'un consensus entre les représentants gouvernementaux, patronaux et syndicaux réunis lors du Sommet de l'économie et de l'emploi de 1996. Ce consensus portait sur la nécessité d'ouvrir davantage le marché de l'emploi aux jeunes et de satisfaire les intérêts des travailleurs à l'égard de la retraite anticipée » (INRS¹⁷, 1999 : 9).

Comme l'indique la citation précédente, ces dispositions étaient censées encourager les travailleurs vieillissants à réduire leur temps de travail, le passage à la retraite précoce étant ainsi rendu plus attrayant.

1-2-3 Pratiques des entreprises

Les mécanismes de mise à l'écart des travailleurs vieillissants au Québec et au Canada ont été aussi le fait d'entreprises, privées ou publiques, qui mettent en œuvre des programmes d'incitation à la retraite anticipée (Bellemare et coll.1995).

Les causes de l'exclusion de la main-d'œuvre âgée au niveau des organisations semblent résider surtout dans la recherche d'une flexibilité de l'emploi et d'une meilleure productivité, sous l'effet notamment des contraintes de compétitivité et des innovations technologiques. Beausoleil (1998) observe dans ce cadre que :

« L'amélioration de la productivité passe de plus en plus par la réduction des coûts de main-d'œuvre et, par extension, par un nouveau mode de gestion des ressources humaines, qui fait désormais partie des stratégies globales des organisations pour assurer leur succès et leur rentabilité » (Beausoleil, 1998 : 87).

D'Amours (2002) souligne de son côté que les pratiques d'entreprise visant la mise à l'écart des travailleurs vieillissants sont de trois types, soit : 1) « l'incitation à la retraite anticipée », définie comme un mécanisme de gestion des sureffectifs, 2) « les obstacles à l'embauche », pour les personnes âgées de 50 ans et plus et, 3) « la non-adaptation des horaires, des conditions de travail et de la gestion de carrière », pour les employés les plus âgés. Abondant dans le même sens, Guérin (1994) met en exergue quelques mesures prises par les entreprises pour encourager les travailleurs plus âgés à quitter l'organisation, parmi lesquelles l'allocation de primes de départ, qui viennent combler les pertes actuarielles des régimes de retraite, l'implantation de programmes de préparation à la retraite, des pratiques de harcèlement direct (isolement, diminution des responsabilités, perte des symboles de statut, etc.), le plafonnement de carrière, l'absence d'investissement dans la formation, l'absence d'aménagements spéciaux, etc.

Saba (1995) rapporte, de même, que :

« D'autres formes d'élimination des employés peuvent se manifester à travers diverses pratiques comme les réorientations de carrière des employés vieillissants « outplacement » ou les programmes "sous pression" de préparation à la retraite » (Saba, 1995 : 21).

1-2-4 Attitudes des travailleurs vieillissants

Il faut convenir aussi que les travailleurs vieillissants peuvent eux-mêmes souhaiter interrompre leur vie active plus tôt qu'à 65 ans, bien souvent lorsque la rente de retraite à laquelle ils ont droit est jugée adéquate ou lorsque des conditions alléchantes de préretraite leur sont proposées (Bellemare et coll. 1995). Dans une étude consacrée aux aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus, Guérin et coll. (1995) notent que bon nombre des travailleurs vieillissants aspirent à prendre leur retraite avant l'âge de 60 ans, soit en moyenne à 58,9 ans et que la quasi-totalité d'entre eux souhaitent quitter leur emploi avant 65 ans. Ces auteurs affirment aussi qu'en dehors des contraintes financières, les travailleurs vieillissants quitteraient leur emploi en moyenne 2,4 années plus tôt. Plus récemment encore, les résultats d'un sondage CROP (2005)¹⁸, effectué par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et conseillers en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI), annonçaient que la grande majorité des travailleurs québécois (69 %) prévoyaient prendre leur retraite avant l'âge de 65 ans, alors que près d'un salarié sur trois (31 %) compte prendre sa retraite entre 55 et 59 ans (ORHRI¹⁹, 2005).

Lors d'une conférence²⁰ (Projet de recherche sur les politiques, 2004) récente ayant pour thème l'exploration de nouvelles approches en matière de politique sociale au Canada, n'a-t-on pas avancé en effet que « la plupart des gens souhaitent avoir la liberté de prendre leur retraite à 55 ans, même si l'idée de liberté est plus importante que celle de la retraite » (Hicks, 2004 : 12). Dans le même ordre d'idées et plus particulièrement pour ce qui est du secteur de la santé, Ferguson et Sobeco, (2004) rapportaient dans ce cadre que les sondages menés auprès de la population révélaient un intérêt de la génération du baby boom envers un retrait de la vie active. Des recherches indiquent que les travailleurs vieillissants, qui ne sont point confrontés à des pressions financières, ou qui bénéficient de généreuses pensions, aspirent en général à

prendre leur retraite et à ne plus vouloir rester au travail et qu'en approchant l'âge de la retraite, nombre d'employés en viennent à percevoir le travail comme un fardeau, ressentant un fort besoin de prendre leur retraite pour poursuivre des activités de loisir, réaliser des rêves, voire des ambitions personnelles avant qu'il ne soit trop tard (SCRH, 2004).

On doit donc admettre que les pratiques patronales qui consistent à offrir aux employés des conditions alléchantes de préretraite peuvent rencontrer un accueil favorable auprès des travailleurs vieillissants, notamment ceux qui voient d'un bon œil les encouragements financiers à quitter plus tôt le marché du travail.

1-2-5 Impacts du retrait précoce des travailleurs vieillissants

Le retrait prématuré des travailleurs vieillissants du marché du travail affecte en premier lieu les travailleurs eux-mêmes. Néanmoins, l'impact de la sortie anticipée d'activité de cette catégorie de personnel se manifeste également sur les entreprises et les finances publiques.

1-2-5-1 Impacts sur les individus

La littérature fait ressortir que le vécu d'une mise à l'écart forcée du marché du travail s'avère difficile pour la plupart des individus, qui perçoivent leur sortie anticipée d'activité comme un échec personnel. Les répercussions négatives sur les individus, non préparés à cette situation, sont fort nombreuses : perte d'estime de soi, insatisfaction face à la vie, etc., sans compter les difficultés financières qui peuvent venir s'y ajouter (INRS, 1999²¹). On avance en effet que les départs forcés peuvent causer de graves problèmes, notamment d'ordre financier, aux employés ayant été obligés de quitter leur emploi²² (Agarward,

2005). Bien que le retrait du marché du travail des travailleurs de 55 ans et plus fut étroitement lié à des incitations financières, il n'en demeure pas moins que l'emploi n'est pas lié à la seule situation financière (Agarward, 2005²³). Les conséquences psychologiques, qu'une mise à l'écart forcée des travailleurs vieillissants est susceptible de provoquer chez ces derniers, sont alors exprimées en termes de « détresse, sentiment d'exclusion, pessimisme, isolement social » (Beausoleil, 1998), « marginalisation et reconnaissance réduite au sein de l'entreprise » (CES²⁴, 2000), « perte de statut social, remise en question, dévalorisation » (Option 45²⁵, 1998), « déséquilibre, humiliation, voire oppression » (Bédoui et Gouia, 1996), etc. Comme on le voit, nombre d'auteurs s'accordent à dire que la mise à l'écart des travailleurs vieillissants peut produire un impact négatif sur ces derniers, voire s'accompagner très souvent d'une perte de confiance qui se traduit par un « affaiblissement progressif des conditions matérielles et morales du pouvoir d'action au sein de la société » (Bédoui et Gouia, 1996). Selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail²⁶ (OPCE, 1997 : 18), les pratiques d'exclusion des travailleurs vieillissants du marché du travail ont pu avoir des effets négatifs sur les travailleurs vieillissants, qui se sentent alors inutiles et improductifs et « avoir parfois l'impression d'être des citoyens de seconde zone par rapport aux autres travailleurs de leur organisation ».

On rapporte cependant qu'« on a beaucoup épilogué sur les contraintes imposées aux salariés pour qu'ils quittent leur emploi avant l'âge légal de la retraite, alors qu'ils auraient souhaité poursuivre leur activité professionnelle. Ce cas de figure existe mais il ne serait pas juste d'en faire une figure unique, voire majoritaire » (Avis du Comité économique et social sur les travailleurs âgés²⁷, 2000 : 5). Le départ précoce à la retraite, quand il est volontaire, peut ainsi représenter pour les travailleurs vieillissants, par contraste avec l'expérience d'un retrait de la vie active non souhaité, une voie qui procure à ces derniers une grande satisfaction, preuve en est l'ampleur du décrochage des

hommes de 55 ans et plus de la population active au Québec (Schellenberg, 1995).

1-2-5-2 Impacts sur les entreprises

Sur un autre plan, les départs anticipés des travailleurs vieillissants produisent des effets négatifs sur les entreprises, dont les plus couramment cités concernent :

- « - La perte d'un personnel expérimenté et qualifié;
- La difficulté de transmettre les savoirs et les connaissances, ainsi que la mémoire institutionnelle et la culture d'entreprise;
- L'effet nuisible sur les entreprises qui veulent adopter des stratégies concurrentielles centrées sur l'innovation, qui commande une stabilité et une mobilisation des employés;
- Le coût des départs, assumés en partie par les entreprises pour remplacer les employés ayant quitté pouvant s'avérer plus élevés. Il faut former les nouveaux employés, ce qui demande bien souvent des années entières pour remplacer les connaissances et les compétences particulières acquises sur le lieu de travail (Hawthorne, 1993);
- La pression à la productivité sur le personnel restant qui fait alors face à un surcroît de la charge de travail;
- La démotivation des employés qui restent et les craintes qu'ils développent d'être traités comme leurs aînés;
- Le déséquilibre de la pyramide des âges, le départ des vieux accompagné d'une absence d'embauche des jeunes faisant en sorte que la majorité des employés se retrouve dans le même groupe d'âge, ce qui posera problème quand ceux-ci atteindront à leur tour l'âge de la retraite » (INRS²⁸, 2005 : 31).

Les écrits mettent beaucoup en exergue la pression à la productivité sur le personnel restant, qui fait alors souvent face à une surcharge inattendue de travail. Campeau et Bradette, (2002) rapportent à ce propos :

« Concernant les effets de la mise à la retraite sur la santé, les auteurs d'une recherche effectuée dans le secteur hospitalier en 1999 mentionnent que les mises à la retraite massive des infirmières, liées à la coupure de postes, produisent des augmentations de travail pour ceux qui restent et peuvent provoquer des tensions susceptibles d'affecter la santé des employés qui restent en poste » (Campeau et Bradette, 2002 : 19).

1-2-5-3 Impacts sur les finances publiques

L'analyse des impacts des départs à la retraite anticipée sur les finances publiques est souvent exprimée en termes d'augmentation du ratio des retraités aux actifs, ce qui laisse entrevoir une disproportion entre la masse des actifs (qui financent par leurs gains la protection sociale) et celle des retraités (qui sont des prestataires de la protection sociale). Pozzebon (2004) note dans ce cadre :

« Si les tendances démographiques actuelles se maintiennent, les personnes actives supporteront difficilement le fardeau financier qu'imposera une population vieillissante. Selon les prévisions, il y aura seulement deux personnes en âge de travailler pour chaque retraité en 2030, alors que ce rapport est actuellement de 5 pour 1 au Québec (RRQ, 2003) » (Pozzebon, 2004 : 31).

On rapporte aussi qu'un bilan établi par la Régie des rentes du Québec « estime que le nombre de bénéficiaires de la rente de retraite fera plus que tripler entre 1993 et 2030 » (Saba, 1995 : 15). Les données de Statistique Canada (2005) mettent en évidence une augmentation patente (1998 à 2002) des niveaux de transferts d'argent des administrations publiques aux particuliers, au titre des prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec, qui constituent des sources de revenu à la retraite (tableau II).

Tableau II
Transferts des administrations publiques aux particuliers

Transferts des administrations publiques aux particuliers					
	1998	1999	2000	2001	2002
En millions de dollars					
Toutes les administrations publiques					
Régime de pensions du Canada	18 054	18 540	19 183	20 023	21 076
Régime de rentes du Québec	5 525	5 731	6 003	6 342	6 696

Source : Statistique Canada, 2005

Après avoir représenté jadis une solution à des problèmes (régulation du chômage, rajeunissement de la main-d'œuvre, etc.), les départs à la retraite apparaissent donc aujourd'hui comme un fardeau (financier) à la charge des pouvoirs publics qu'il faudra impérativement alléger, les déboursés gouvernementaux allant en augmentant, en raison des argents versés au titre de l'indemnisation des individus ayant quitté le marché du travail (Zetlin, 1992).

1-3 NOUVEAU CONTEXTE ?

Sous l'effet des politiques publiques de retraite visant à équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre et des pratiques d'exclusion des travailleurs âgés, appliquées par les entreprises soucieuses d'améliorer leur rentabilité, un segment important de la population active, soit les travailleurs de 55 ans et plus, a donc été incité à quitter le marché du travail (Audet, 2004). Cela n'est pas sans créer de remous, voire des pénuries de personnel dans les organisations, surtout si le marché de l'emploi est favorable et que la croissance économique est au rendez-vous. Ces pénuries seront d'autant plus difficiles à combler qu'on observe un manque de relève et une arrivée insuffisante des jeunes sur le marché du travail. On peut s'attendre qu'avec la reprise de l'activité économique qui caractérise le Québec depuis une dizaine d'années et les

besoins grandissants de main-d'œuvre qu'elle génère, les économies canadienne et québécoise feront face à une pénurie de main-d'œuvre, particulièrement dans certains secteurs d'activité, d'autant que la prochaine génération de retraités sera plus nombreuse que celle des individus entrant sur le marché du travail (Gouvernement du Québec, 2003). Il va sans dire que si les politiques publiques de retraite ne sont pas révisées et si les pratiques d'exclusion des travailleurs vieillissants perdurent dans les organisations, ces pénuries risqueront de s'aggraver davantage. Selon Audet (2004) :

« Il est maintenant évident qu'il faudra transformer nos façons de faire afin de maintenir en emploi le personnel vieillissant (Guérin et Saba, 2003). [...] Beaucoup d'organisations tentent aujourd'hui des expériences afin de stimuler l'extension de la vie professionnelle » (Audet, 2004 : 22).

De son côté, Fahey (2002) souligne l'importance du bassin de main-d'œuvre potentielle constituée des travailleurs vieillissants de 55 ans et plus, absents du marché du travail mais qui ont encore les capacités d'occuper un emploi et dont l'inactivité représente une grosse perte de potentiel économique²⁹ (Fahey, 2002).

1-3-1 Risques de pénurie de main-d'œuvre

Comme nous l'avons vu, les dispositions visant à réduire la taille des organisations et, du même coup, à se départir des travailleurs vieillissants, entérinées tant par l'État que les entreprises, les syndicats et les individus eux-mêmes, ont été prises dans un contexte de surplus de main-d'œuvre et de chômage élevé. Mais la situation a peut-être changé aujourd'hui si l'on tient compte notamment du manque prévisionnel (et actuel dans certains cas) de main-d'œuvre et de relève pour combler le vide laissé par les nombreux départs à la retraite. La Société québécoise de psychologie du travail et des organisations a consacré son colloque annuel de l'automne 2001 à l'étude de l'impact de l'arrivée massive à la retraite des baby boomers. Les intervenants à

ce colloque n'ont pas manqué de souligner, parmi les facteurs qui aggravent le phénomène des pénuries de main-d'œuvre qui se profilent à l'horizon, le problème du manque de relève pour combler les postes laissés vacants par les nouveaux retraités. On a ainsi affirmé la nécessité de remplacer une importante partie de la main-d'œuvre, tout en tenant compte du fait que les nouveaux employés risquent d'avoir des valeurs différentes de celles de leurs aînés, notamment au plan de la scolarité, la diversité culturelle, l'attachement aux valeurs familiales, la mobilité, etc.³⁰ (O'Malley, 2000).

À une échelle plus large débordant les frontières canadiennes, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2002a) a clairement exprimé cette préoccupation en ces termes :

« Le vieillissement de la population signifie qu'en l'absence de changement dans les structures de participation sur le marché du travail, il faut s'attendre à une diminution de la main-d'œuvre, en termes relatifs, et même, peut-être, dans quelques pays, en termes absolus, au cours des prochaines décennies, ce qui ne manquera pas d'avoir de lourdes conséquences pour la croissance économique, les finances publiques et le niveau de vie. C'est pourquoi il est à ce point fondamental d'élever le taux d'emploi des travailleurs âgés (OCDE, 2002a, p. 11) » (Morissette et coll. 2004 : 21).

Suite aux départs massifs à la retraite, les risques de pénurie n'épargnent pas non plus la fonction publique. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du trésor (2003) révélait à ce sujet que près de 21 000 employés occupant un poste régulier quitteront la fonction publique dans les dix prochaines années³¹. Abondant dans le même sens, Audet (2004) avance que :

« Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur le sujet, il semblerait que, d'ici 2006 au Québec, il y aura 640 000 emplois à combler, dont 290 000 (45 %) nouveaux postes reliés à la croissance économique prévue et 350 000 (55 %) à des remplacements, principalement attribuables aux départs à la retraite (Emploi Québec, 2004). Dans l'optique de l'échéance de 2011, marquée par un solde négatif d'entrants sur le marché du travail, l'hypothèse la plus plausible indique que les prochaines années nous conduiront irrémédiablement vers une pénurie de main-d'œuvre dans

plusieurs métiers et professions, dans plusieurs secteurs d'activité ainsi que dans plusieurs régions » (Audet, 2004 : 21).

Selon un sondage réalisé en 2001 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), on prévoyait, pour les seules petites et moyennes entreprises (PME) du Québec, un manque d'environ cinquante mille employés. Une autre étude plus récente encore, menée par le même organisme, révèle que les petites et moyennes entreprises sont plus durement touchées que la grande entreprise, par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée³² (Fahey, 2002). Ratté (2002), économiste principale au Québec de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), met l'accent sur l'acuité du problème des pénuries de main-d'œuvre (la main-d'œuvre qualifiée notamment), dans la mesure où les petites et moyennes entreprises (PME) représentent au Québec une part importante du produit intérieur brut. L'auteure montre en effet qu'il est important de se rappeler que 98 % des entreprises du Québec comptent moins de 100 employés et qu'un travailleur sur deux œuvre au sein de ces entreprises.

L'hypothèse d'une diminution du bassin de main-d'œuvre disponible est évoquée dans de nombreux écrits, mettant en exergue le caractère très plausible de l'augmentation croissante, sous l'effet notamment du vieillissement démographique, du volume des travailleurs qui prendront leur retraite dans les prochaines années et de la difficulté de compenser entièrement ces départs par le recrutement des jeunes. Les pénuries potentielles de personnel pointent donc à l'horizon et risquent même d'augmenter si de nouvelles mesures, tant gouvernementales qu'à l'échelle des entreprises, tardaient à voir le jour, des mesures qui doivent contribuer à réduire considérablement les départs précoces. De nouvelles politiques gouvernementales et pratiques d'entreprises devront donc être suggérées pour renverser la tendance, compte tenu du caractère préoccupant de la situation générale du marché de l'emploi durant les prochaines décennies (Schellenberg, 1995).

1-3-2 Vers une révision des politiques publiques ?

Les nouvelles données contextuelles devraient conduire à de nouvelles orientations qui vont guider l'action des pouvoirs publics et des organisations.

Saba et Guérin, (2004) soutiennent dans ce cadre que :

« Depuis un certain temps, une vague de réformes, qui visent l'introduction de mesures favorisant l'extension de la vie professionnelle, s'institue dans un grand nombre de législations en matière de retraite, au sein des pays qui sont aux prises avec la réalité du vieillissement de leur main-d'œuvre [...] » (Saba et Guérin, 2004 : 57).

À l'échelle des pouvoirs publics, il est ainsi affirmé que la plupart des pays industrialisés reconnaissent aujourd'hui la nécessité d'inciter les personnes âgées à prolonger leur vie active afin de prévenir la crise que pourrait provoquer le vieillissement démographique, et ce, au-delà de l'âge auquel les gens prennent leur retraite (Organisation internationale du travail³³ - OIT, 2002).

Bellemare et coll. (1995) mettent en évidence que plusieurs études (Conseil consultatif national sur le troisième âge, 1992 : Conseil économique du Canada, (1990) incluent dans leurs rapports des recommandations destinées aux partenaires économiques, exhortant ainsi les gouvernements à apporter les modifications législatives nécessaires pour encourager le maintien en emploi, d'autant que la stratégie d'éviction de la main-d'œuvre peut avoir des effets pervers au niveau de l'ensemble de l'économie. Ils citent pour exemple l'augmentation du nombre des inactifs par rapport aux actifs, qui pourrait éventuellement créer de fortes pressions financières sur les régimes publics et privés de retraite et proposent, dans ce cadre, une révision de la politique de retraite. De son côté, Pozzebon (2004) soutient que :

« Nombreux sont les experts qui demandent aux gouvernements d'agir de manière déterminée face au vieillissement démographique. Le phénomène soumettra les finances publiques et les systèmes publics de revenu de retraite à des pressions grandissantes. Parmi les orientations à prendre,

l'on propose d'accroître le taux de participation au marché du travail des personnes âgées de plus de 55 ans. Selon ces mêmes experts, ce serait l'occasion idéale de repenser les diverses incitations au retrait de la vie active qu'offrent les régimes de retraite publics [...] » (Pozzebon, 2004 : 30/32).

Abondant dans le même sens, Audet (2004) soutient que :

« Les gouvernements et les entreprises mettent en avant, ou envisagent de le faire, à la fois des pratiques coercitives (augmentation de l'âge de la retraite) et des pratiques incitatives (adaptation des régimes de retraite) visant à retarder et à échelonner les départs à la retraite » (Audet, 2004 : 21).

Le rétablissement des incitations au travail par une réforme de la retraite semble donc être à l'ordre du jour. On peut également se demander dans quelle mesure la production des biens et services, dont l'économie a besoin, pourra s'accommoder d'une importante pénurie de travailleurs qualifiés au Québec, et ailleurs. Des réponses à ces questionnements fusent de toutes parts. Ainsi, dans la charte de Turin du G8³⁴ (2002), l'accent est mis sur l'importance de promouvoir une culture qui valorise l'expérience et les connaissances acquises avec l'âge, de manière à favoriser la contribution très utile des personnes âgées à la réalisation d'objectifs, comme la croissance économique, la prospérité et la cohésion sociale. On y affirme également la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des personnes âgées, en vue de faire face à la hausse des dépenses publiques (pensions, soins de santé, etc.) liées à l'augmentation du nombre des personnes âgées demeurant inactives.

Pour l'État, il s'agira surtout d'apporter des modifications à la Loi sur les régimes de retraite, le but étant d'augmenter les taux d'activité des personnes. C'est dans une telle perspective qu'Agnès Maltais, ministre déléguée à l'Emploi, a déclaré, lors d'un colloque du Conseil du patronat du Québec tenu en 2002 et consacré au vieillissement de la main-d'œuvre, que son gouvernement était déterminé à augmenter le taux d'activité des personnes de

45 à 54 ans à 87 % d'ici 2010 au Québec (82,6 % actuellement) et, en même temps, à faire passer le taux d'activité des 55 à 64 ans, de 47 % à 60 % d'ici 2021³⁵ (Emploi Québec, 2002). Jolicoeur (2002) soutient qu'après avoir glorifié durant plusieurs années les départs en retraite anticipée, les gouvernements concernés doivent aujourd'hui convaincre les travailleurs vieillissants de retarder le plus possible leur départ à la retraite, de manière à permettre aux entreprises de contrer au mieux la pénurie de personnel qui les guette. Les défis à relever sont doubles : il s'agira de disposer d'une main-d'œuvre en nombre suffisant, mais qui possède en même temps les compétences nécessaires (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2002). Morissette et coll. (2004) avancent de leur côté que :

« Le nombre élevé de personnes qui approchent l'âge de la retraite suscite des préoccupations quant aux conséquences sociales et économiques d'un exode massif de la main-d'œuvre, ce qui a éveillé l'intérêt à l'égard d'une participation accrue des travailleurs âgés à la population active. Un facteur d'importance à cet égard est la mesure dans laquelle les travailleurs âgés seraient réceptifs aux stratégies des employeurs et aux politiques destinées à les encourager à rester au poste. Il est permis de penser que certains travailleurs âgés prendraient leur retraite plus tard si on leur offrait des conditions de travail souples, soit, par exemple, le travail à temps partiel ou moins de semaines de travail par année. D'autres pourraient reporter leur départ à la retraite si cela n'affectait pas leur revenu de pension ou si on leur offrait des hausses salariales » (Morissette et coll. 2004 : 16).

Pour sa part, le Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre³⁶ (CCTM, 2002) propose toute une stratégie visant à adapter les politiques publiques et les milieux de travail, en vue de relever les nouveaux défis. Les principales associations patronales et syndicales du Québec, regroupées au sein de ce Conseil, ont en effet souligné que les politiques publiques devront principalement viser à :

« - Promouvoir et faciliter l'accès à la retraite progressive, notamment par des ajustements aux lois sur la fiscalité et sur les régimes de retraite complémentaires ;

- *Adapter les programmes de formation de la main-d'œuvre à la réalité de la main-d'œuvre vieillissante ;*
- *Soutenir les milieux de travail en matière notamment de gestion prévisionnelle des ressources humaines » (CCTM, 2002 : 11).*

L'adaptation des milieux de travail nécessiterait, quant à elle, de l'avis des employeurs et des syndicats regroupés au sein du Conseil, de :

- « - *Changer les attitudes et les comportements ;*
 - *Améliorer les incitations à la retraite progressive et au maintien en emploi ;*
 - *Rendre disponible et adapter la formation au personnel vieillissant ;*
 - *Assurer le transfert de l'expertise de la main-d'œuvre vieillissante ;*
 - *Assouplir le temps de travail et le passage du travail à la retraite ;*
 - *Adapter l'organisation du travail à la main-d'œuvre vieillissante »*
- (CCTM, 2002 : 11).

La figure 3 illustre la stratégie proposée par le Conseil, relativement à la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre.

Figure 3 Représentation schématique

Vieillessement de la main-d'œuvre :**Défis pour les milieux de travail et la stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre**

LES FAITS ET LES TENDANCES	BAISSE DU TAUX DE NATALITÉ	+	HAUSSE DE L'ESPÉRANCE DE VIE	=	VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION	→	VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (POPULATION ACTIVE)
			BESOINS DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES :				
			<ul style="list-style-type: none"> • CONDITIONS POUR RESTER • CONDITIONS POUR QUITTER 				
LES DÉFIS LIÉS AU VIEILLISSEMENT	POUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL :				POUR LES MILIEUX DE TRAVAIL :		
	<ul style="list-style-type: none"> • DISPONIBILITÉ QUANTITATIVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (NOMBRE) • DISPONIBILITÉ QUALITATIVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE (COMPÉTENCES) 			↕	<ul style="list-style-type: none"> • RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE • PLANIFICATION DES DÉPARTS • RECRUTEMENT • RELÈVE ET TRANSFERT DE L'EXPERTISE • DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES • ATTITUDES ET COMPORTEMENTS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE 		
			BESOINS DES ENTREPRISES :				
			<ul style="list-style-type: none"> • COMPÉTITIVITÉ • CONTRÔLE DES COÛTS 				
LA STRATÉGIE DU CCTM	ADAPTER LES MILIEUX DE TRAVAIL :			+	ADAPTER LES POLITIQUES PUBLIQUES :		
	<ul style="list-style-type: none"> • CHANGER LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS • AMÉLIORER LES INCITATIONS À LA RETRAITE PROGRESSIVE ET AU MAINTIEN EN EMPLOI • RENDRE DISPONIBLE ET ADAPTER LA FORMATION AU PERSONNEL VIEILLISSANT • ASSURER LE TRANSFERT DE L'EXPERTISE DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE • ASSOULIR LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE PASSAGE DU TRAVAIL À LA RETRAITE • ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL À LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE 				<ul style="list-style-type: none"> • PROMOUVOIR ET FACILITER L'ACCÈS À LA RETRAITE PROGRESSIVE NOTAMMENT PAR DES AJUSTEMENTS AUX LOIS SUR LA FISCALITÉ ET SUR LES RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE • ADAPTER LES PROGRAMMES DE FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA RÉALITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE • SOUTENIR LES MILIEUX DE TRAVAIL EN MATIÈRE NOTAMMENT DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES 		

En somme, il peut se révéler important, tant pour l'État que pour les employeurs, de reconsidérer le rôle des travailleurs vieillissants dans la population active, et ce, après avoir fait de la retraite anticipée, pendant des années, une panacée aux yeux des travailleurs³⁷ (Emploi Québec, 2002). Aux yeux de l'État, le nombre croissant des départs à la retraite contribuera sans doute à augmenter le volume des prestations versées par les régimes publics et rendra plus que nécessaire la modification du cadre législatif qui incitera désormais au maintien en emploi (ou à la réembauche le cas échéant) des travailleurs vieillissants. Pour les entreprises, les pratiques d'exclusion ont engendré une perte tangible d'expertise et de savoir-faire, dont le renouvellement peut s'avérer très coûteux. De plus, la réduction du bassin de main-d'œuvre disponible et le vieillissement des personnes au travail commandent la mise en œuvre de nouvelles stratégies qui favorisent une meilleure utilisation des savoirs détenus par les travailleurs vieillissants et l'incitation de ces derniers à rester en emploi un peu plus longtemps.

1-4 NOUVEAUX DÉFIS POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Nous avons vu qu'au cours des dernières décennies, les comportements des différents intervenants sur le marché du travail ont abouti à la mise en œuvre de politiques gouvernementales et de pratiques organisationnelles visant à encourager les travailleurs vieillissants à interrompre de façon prématurée leur vie active. À l'égard des enjeux de la démographie (vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, manque de relève, etc.) qui caractérisent le nouveau contexte québécois, plusieurs défis sont alors posés aux gestionnaires, tant du domaine public que privé, et plus particulièrement à ceux qui œuvrent au sein des services de ressources humaines. Ce nouveau contexte exigera en effet de nouvelles approches, qui peuvent s'avérer en opposition avec celles qui ont prévalu dans le passé. Les différents intervenants sur le marché du travail

doivent donc réorienter leurs actions dans le sens d'encourager les travailleurs à ne pas interrompre prématurément leur vie active. Le défi à relever est grand pour la fonction ressources humaines, d'autant plus grand que le personnel constitue aujourd'hui un avantage compétitif majeur dans un environnement très concurrentiel. Les gestionnaires en ressources humaines devront donc « se poser les bonnes questions [...], c'est-à-dire celles qui permettent de structurer un regard porté sur l'allongement de la vie professionnelle et les conditions nécessaires au maintien dans l'emploi » (Douvre et Feyh-Labbez, 2004 : 14). Ils devront notamment développer en permanence le savoir-faire des travailleurs vieillissants et la contribution de ces derniers à l'efficacité organisationnelle. Pour Vanderberghe (2004) :

« Les organisations doivent cependant conserver le personnel dont la qualité de l'engagement organisationnel garantit une rentabilité plus élevée (Harter et al., 2002) [...]. Il faut en outre s'assurer que les employés que l'on retient sont aussi les plus productifs, ce que Chaminade (2003) appelle la "fidélisation", terme qui implique l'idée de ne retenir que ceux qui souhaitent rester (les plus engagés) » (Vanderberghe, 2004 : 64).

Dans le même ordre d'idées, Guérin et coll. (1996) rapportaient que :

« Parallèlement au vieillissement, un tout nouveau contexte fait de mondialisation, de changements technologiques, d'incertitude, de ralentissement de la croissance et de concurrence impose une nouvelle vision de l'employé qui s'implique, prend des initiatives, est plus souple, plus mobile et ne ménage pas sa peine pour contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels (Lawler III, 1992) » (Guérin et coll. 1996 : 145).

Pour rendre le travail mobilisateur, notamment à l'égard des travailleurs vieillissants, les organisations devront aussi rechercher les incitatifs susceptibles de faire en sorte que les travailleurs vieillissants se sentent plus à l'aise avec l'organisation du travail et qu'ils tirent profit du fait de demeurer en emploi.

Plusieurs auteurs ont mis en exergue l'importance de modifier la culture relative à l'âgisme, en abandonnant notamment les stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants, ces derniers étant souvent dévalorisés au sein des organisations surtout à cause de leur prétendue moindre performance de travail (Hale, 1990). Dans un rapport récent publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et consacré au vieillissement et aux politiques de l'emploi, il est recommandé de modifier l'attitude et le comportement des employeurs à l'égard des travailleurs vieillissants. On y affirme notamment que :

« Certains employeurs ont une attitude négative à l'égard des travailleurs âgés. Cela peut exprimer en partie pourquoi le taux de maintien dans l'emploi est plus faible pour les travailleurs âgés que pour les travailleurs en âge de forte activité (25-49 ans) et pourquoi les travailleurs âgés ont plus de difficultés à retrouver du travail lorsqu'ils perdent leur emploi » (OCDE, 2005 : 22).

Un des défis majeurs auxquels les entreprises devront faire face sera justement de se défaire des préjugés défavorables en ce qui a trait aux capacités et aux performances des travailleurs vieillissants (Fletcher, 1995) et de changer ainsi leur perception à l'égard de cette catégorie d'employés, qui pourraient, à leurs yeux, devenir des travailleurs d'expérience, dont l'organisation perdrait à vouloir s'en passer (Lesemann, 2003b). De nouveaux défis sont ainsi posés à la fonction ressources humaines. Les relever revient à assurer continuellement une disponibilité de la main-d'œuvre, tant en quantité qu'en qualité. Cela nécessitera aussi de développer une gestion « renouvelée » de la main-d'œuvre vieillissante, fondée sur deux objectifs majeurs : leur maintien en emploi et leur mobilisation.

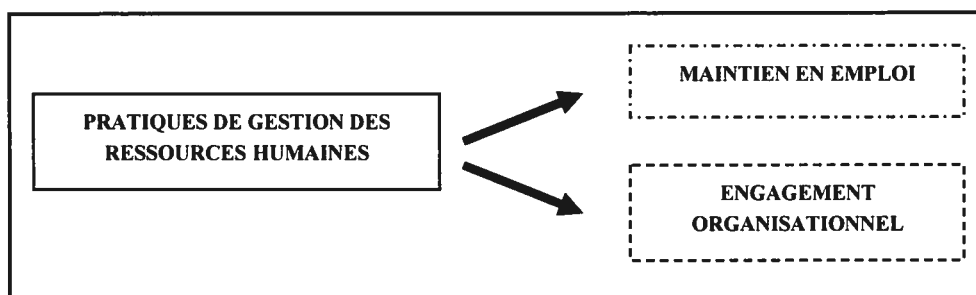
1-5 QUESTION DE DÉPART

La thématique du maintien en emploi des travailleurs vieillissants et de leur engagement organisationnel est au cœur de notre recherche. Pour prévenir les pénuries de personnel, notamment d'expérience, les organisations s'efforcent d'ores et déjà de trouver les moyens qui permettent de prolonger l'activité professionnelle des travailleurs vieillissants et de les mobiliser. D'une façon générale, nous tenterons d'identifier les pratiques susceptibles d'assurer le maintien des travailleurs vieillissants (au-delà d'un certain âge) dans l'organisation et leur mobilisation.


Notre question de départ (figure 4), qui guidera notre revue de littérature, est donc la suivante :

« Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (50 ans et plus) ? »

Figure 4
Question de départ



Par cette question, nous tenterons notamment d'étudier les liens qui peuvent exister entre des pratiques de gestion des ressources humaines et le maintien en



emploi des travailleurs vieillissants, d'une part, et l'engagement organisationnel de ces derniers, d'autre part.

CONCEPTS, MODÈLES ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans notre question de départ, quatre concepts sont évoqués : 1) les pratiques de gestion des ressources humaines, 2) le maintien en emploi, 3) l'engagement organisationnel et 4) les travailleurs vieillissants. Nous présenterons ce qu'en dit la littérature, en choisissant de commencer par le contexte (ou la population étudiée) soit les travailleurs vieillissants (section 2-1-1), puis de poursuivre par les deux variables dépendantes que sont le maintien en emploi (section 2-1-2) et l'engagement organisationnel (2-1-3). Les pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques à l'atteinte de ces deux objectifs seront présentées notamment dans la section 2-3 et seront au cœur de notre problématique. Nous évoquerons également, dans ce chapitre, différents modèles explicatifs du maintien et de l'engagement organisationnel, après avoir présenté les déterminants du maintien en emploi et de l'engagement organisationnel. Finalement, nous préciserons davantage, à cette étape, nos questions de recherche.

2-1 CONCEPTS

Nous présenterons d'abord le concept de travailleurs vieillissants, tout en montrant qu'il s'agit là d'un concept qui souffre encore de l'absence d'un consensus autour de sa définition. Nous analyserons ensuite les concepts de maintien en emploi et d'engagement organisationnel, inscrits aussi dans notre problématique de recherche.

2-1-1 Travailleurs vieillissants

Nous soulignerons tout d'abord que le concept de travailleurs vieillissants fait l'objet de diverses appellations et de nombreuses définitions. Nous évoquerons ensuite l'existence de stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants et les diverses perceptions que l'on en a, en particulier dans les milieux de travail. Finalement, nous approfondirons la question des effets du vieillissement (abordée en 1-1-3) et présenterons les résultats de recherches scientifiques, axées notamment sur les transformations physiologiques avec l'âge et leurs effets sur les capacités des travailleurs vieillissants au travail.

2-1-1-1 Définition

La littérature renferme plusieurs termes pour désigner les employés plus âgés.

Selon Chabert (2003) :

« Les ergonomes ont introduit la notion de "travailleur vieillissant" [...] tandis que l'usage a consacré le terme de "sénior" [...] pour parler des cadres âgés » (Chabert, 2003 : 2).

D'autres utilisations apparaissent dans le langage, telles que : les « actifs vieillissants », les « aînés », les « salariés âgés », les « demi-vieux », les « anciens », les « fins de carrière », les « quinquas » et les « vieux actifs ».

Il ne semble pas y avoir par ailleurs de seuil d'âge pour identifier un travailleur vieillissant, ce qui fait dire à Chabert (2003) :

« Il n'y a pas de seuil objectif et absolu pour considérer un salarié comme âgé : à partir de 45 ans (voire 40 ans) le vocabulaire des études actuelles utilise la notion de "personnel vieillissant" » (Chabert, 2003 : 2).

Le seuil utilisé habituellement pour cerner la notion de travailleur vieillissant dans la population active est la barre des 50 ans, correspondant souvent à celui mis en place dans les politiques publiques (50 ans, 55 ans, 60 ans ou 65 ans) et qui permet de bénéficier des mesures institutionnelles (Chabert, 2003). Le Conseil consultatif national sur le troisième âge parle de travailleur vieillissant à partir de 45 ans, alors que Statistique Canada³⁸ (1998) définit les travailleurs vieillissants comme ayant 55 ans et plus. Sous l'angle de l'âge chronologique, il ne semble donc pas encore y avoir de consensus sur la définition du travailleur vieillissant d'autant que, s'agissant de la retraite, la limite d'âge demeure très variable d'un pays à l'autre (voir annexe 1 sur la retraite). Lagacé (2003) avance que :

« Si la référence officielle de « travailleur âgé » correspond, sur le plan chronologique, aux personnes de 55 ans et plus, les études indiquent qu'il y a discrimination dès l'âge de 45 ans, sinon même à l'âge de 40 ans pour les femmes [...] » (Lagacé, 2003 : 14).

Côté (1982) observe malgré tout que :

« La plupart des auteurs ont généralement tendance à relier le processus du vieillissement au seul âge chronologique, mesuré par l'échelle du temps, plutôt qu'à l'âge fonctionnel évalué par l'étude systématique des aptitudes réelles d'un individu » (Côté, 1982 : 35).

2-1-1-2 Stéréotypes à l'égard de l'âge

De nombreuses études soulignent l'existence de stéréotypes à l'égard de l'âge, c'est-à-dire des croyances et des opinions largement répandues, portant sur les caractéristiques « supposées » des travailleurs vieillissants, comparativement à celles des plus jeunes. Lagacé (2003) fait remarquer que :

« Toutefois, les stéréotypes négatifs et la discrimination fondée sur l'âge ne se limitent pas aux personnes de 65 ans et plus. Les travailleurs d'expérience en font aussi les frais, et ce, dès l'âge de 45 ans » (Lagacé, 2003 : 13).

Ainsi les travailleurs vieillissants sont généralement perçus comme moins productifs (du fait qu'ils jouiraient d'une santé précaire ou parce que leurs connaissances seraient obsolètes), moins désireux et moins aptes à acquérir de nouvelles connaissances, souvent absents au travail, moins flexibles, moins enclins à s'adapter aux nouvelles technologies, plus enclins aux accidents, plus coûteux (les systèmes de rémunération étant en général fondés sur l'âge et l'ancienneté), appelés à quitter rapidement l'entreprise afin de bénéficier au plus tôt de leur retraite (pour peu que le salaire de retraite soit adéquat) (Casey³⁹, 1998).

Ces stéréotypes semblent avoir été utilisés, dans une certaine mesure, pour justifier l'exclusion des travailleurs vieillissants du marché de l'emploi, probablement beaucoup plus que des raisons de santé ou de moindres aptitudes au travail (Ulysse, 1997).

La généralisation systématique et sans discernement de ces perceptions à tous les travailleurs vieillissants est toutefois remise en cause par bon nombre d'auteurs. Fletcher (1995) soutient par exemple que :

« Beaucoup d'études détruisent les mythes selon lesquels les travailleurs âgés auraient une moins grande capacité de travail et seraient plus souvent malades, moins souples, plus difficiles à former et peu motivés » (Fletcher, 1995 : 38).

Des auteurs ont même tenté d'expliquer, sur un plan rationnel, l'origine de certaines perceptions négatives que l'on peut avoir des travailleurs vieillissants. On soutient par exemple que la notion de « travailleurs âgés » est une notion que les employeurs ont « inventée » au début de l'industrialisation pour des raisons de rationalisation de la gestion de la main-d'œuvre et plus particulièrement parce qu'ils avaient le souci d'augmenter la vitesse d'exécution des travaux en vue d'obtenir de meilleurs rendements, vitesse

supposée moins élevée chez les employés plus âgés (Guillemard, 1995).
Gaulhier (1988) résume en quelques mots ce phénomène en soutenant :

« En période de croissance, de plein emploi et de pénurie de main-d'œuvre, le salarié âgé est un producteur efficace qu'on cherche à retenir au travail et à protéger. Avec les crises économiques, le chômage et les sureffectifs, le salarié âgé devient un incapable, dont il faut se séparer par tous les moyens » (Gaulhier, 1988 : 131).

De ce point de vue, la perception des travailleurs vieillissants peut varier considérablement en fonction du contexte économique, ce qui fait dire que « l'âge est une donnée biologique socialement manipulée et manipulable » (Bourdieu⁴⁰, 1980 : 145).

2-1-1-3 Recherches sur les transformations dues au vieillissement

Au-delà des stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants, certaines recherches scientifiques font apparaître les transformations dues au vieillissement, tant sur le plan physiologique que cognitif. Dans cette optique, le vieillissement est présenté comme l'aboutissement d'un processus biologique qui se manifeste chez l'individu par le déclin de ses capacités physiques et de ses fonctions cognitives, à mesure qu'il avance en âge.

Au plan des transformations physiologiques, on a beaucoup mis l'accent sur le déclin des capacités fonctionnelles des travailleurs vieillissants. Davezies et coll. (1993) notent à ce propos que la représentation classique du vieillissement fait état des transformations physiologiques avec l'âge, qui se manifestent notamment par le déclin des capacités fonctionnelles, telles qu'une mobilité réduite, des capacités articulaires limitées, une diminution des performances de l'appareil sensoriel (par exemple, la vision), l'apparition de pathologies cardiovasculaires, la perte de sommeil, etc. Dans le même ordre d'idées, Laville

(1989) décrit les transformations physiologiques avec l'âge, en affirmant notamment que :

« Les capacités maximales de travail musculaire local ou général diminuent progressivement à partir de 25-30 ans, du fait des transformations des tissus musculaires, cardiaques, vasculaires, pulmonaires. Les qualités de perception, de discrimination des capteurs auditifs et visuels diminuent à partir d'âges très précoces des individus. La régulation du sommeil est plus fragile, surtout à partir de 40-45 ans : les stades profonds se réduisent en durée, les réveils sont plus fréquents; le sommeil est moins bien structuré, plus sensible à des changements temporels et à l'environnement. La fréquence des pathologies augmente avec l'âge, sauf pour les pathologies digestives et les troubles mentaux » (Laville, 1989 : 27).

S'agissant des fonctions cognitives, on observe surtout, avec l'avancée en âge, le ralentissement des temps de réaction, du traitement de l'information et de la prise de décision, une baisse de performance de la mémoire et une moins grande tolérance aux contraintes de temps en milieu de travail (Davezies et coll. 1993). De son côté, Laville (1989) observe que :

« Les faits expérimentaux montrent que les performances de certains processus de base des fonctions cognitives sont atteintes par le vieillissement; ainsi, les temps de réponse à des choix de signaux sont allongés, la mémoire à court terme est altérée (Birren, 1959) » (Laville, 1989 : 28).

Sans vouloir remettre en cause les limites dans les capacités cognitives et de mémorisation des personnes âgées, il semble néanmoins que celles-ci sont plus apparentes, surtout au-delà de l'âge de 70 ans (Sterns et Mikles, 1995).

Les conclusions scientifiques des recherches sur les transformations dues au vieillissement sont quelque peu nuancées par certains auteurs. Laville (1989) met ainsi un bémol aux affirmations relatives à la diminution des capacités physiques et cognitives des travailleurs vieillissants, en soulignant notamment que dans la plupart des cas, les expériences sont réalisées à partir d'épreuves très simplifiées, qui ne prennent pas suffisamment en compte les problèmes

rencontrés dans la vie quotidienne. En outre, les résultats à ces épreuves considèrent de manière exagérée la rapidité des réponses. L'auteur avance également que :

« Le support biologique des fonctions cognitives, c'est-à-dire le système nerveux central, subit des évolutions avec l'âge au niveau cellulaire qui ne préjugent pas, sauf altérations graves, de son fonctionnement général » (Laville, 1989 : 28).

Par ailleurs, il semble que le déclin des capacités physiques et cognitives peut varier d'un individu à l'autre (Laville, 1994) et que plusieurs facteurs peuvent influencer sur le niveau de déclin des capacités physiques et cognitives des personnes âgées, tels que l'effet de l'entraînement physique et mental de la personne concernée (Millanvoyé, 1995). Il est ainsi affirmé que :

« L'amorce de ce déclin varie, en temps et en intensité, d'une fonction à l'autre et d'un individu à l'autre : la variabilité inter et intra individuelle est la règle; ce sont surtout les performances maximales qui manifestent ce déclin; or le travail ne nécessite pas toujours ces niveaux de performance extrêmes » (Laville, 1994 : 104-105).

De telles réflexions battent donc en brèche les stéréotypes collés aux travailleurs vieillissants et permettent de nuancer les conclusions relatives à la réduction des moyens physiques et mentaux des travailleurs vieillissants. Elles permettent surtout de souligner la faiblesse de certains arguments selon lesquels les travailleurs vieillissants seraient moins performants en emploi (Prenda et Stahl, 2001). Concernant ce dernier aspect, Guérin (1984) rapporte que :

« Malgré les évidences vérifiées scientifiquement d'un déclin avec l'âge des capacités sensorielles (vision, ouïe, équilibre), biomécaniques (force musculaire) et cardio-respiratoires (Charness, 1985; Laville, 1989; Côté, 1990), il semble qu'aucun lien ne puisse être prouvé entre la performance au travail et l'âge (Rosen et Jerdee, 1988; Mc Evoy et Cascio, 1989) » (Guérin, 1992 : 59).

Abondant dans le même sens, Lagacé (2003) avance que :

« Les stéréotypes se fondent en partie sur la prémisse d'un lien négatif entre l'âge d'un travailleur et sa performance, et ce, quoique plusieurs

études aient démontré qu'un tel lien est pratiquement inexistant [...]. Par exemple, les méta analyses de Waldman et Avolio ont révélé une quasi-absence de corrélation entre la performance et l'âge d'un travailleur (la corrélation la plus élevée étant de $r = -06$). Plus encore, une corrélation positive pourrait même exister entre ces deux variables : l'expérience accumulée par le travailleur pourrait ainsi constituer une valeur ajoutée dans certains cas et dans d'autres, lorsqu'un déclin de performance se produit, elle pourrait agir comme élément compensateur [...] » (Lagacé, 2003 : 13).

Le vieillissement apparaît donc comme :

« [...] Un processus de transformation au cours du temps, dont les répercussions en termes de santé, d'emploi et d'insertion sociale sont extrêmement variables [...]. Pour tel groupe professionnel, les modifications dues à l'âge sont à l'origine d'incapacités qui peuvent précipiter vers la perte de l'emploi et la marginalisation sociale. Pour tel autre, elles sont au contraire facteur de compétence, de promotion et de reconnaissance sociale » (Davezies et coll. 1993 : 190).

Selon Berthelette (2001), si tout indique qu'avec l'accroissement du nombre d'années, certaines caractéristiques des travailleurs subissent une détérioration et se dégradent avec le temps, force est de constater que d'autres peuvent au contraire atteindre tout leur potentiel avec l'âge. Dans cette optique, Hale (1990) évoque certaines qualités susceptibles d'être rencontrées chez les travailleurs vieillissants, telles que :

« [...] Un plus grand accent mis sur la qualité de la vie au travail, l'importance de plus en plus faible de la dimension salariale liée au travail [...], le besoin plus grand d'être reconnu et apprécié des collègues et un grand sens de l'éthique au travail » (Hale, 1990 : 9).

D'autres études ont également souligné l'importance de certaines capacités des travailleurs vieillissants, telles que la compréhension verbale, l'attitude positive vis-à-vis du travail (Warr, 1994), la discipline, l'amour du travail et la fiabilité (Lesemann, 2003a). Enfin, le niveau d'absentéisme n'est pas particulièrement plus élevé chez les travailleurs vieillissants, l'OCDE (Organisation de

coopération et de développement économiques) ayant récemment rapporté à ce sujet que :

« [...] Older workers, on average, are not significantly more absent than prime-age workers [...]. For absences due to own illness or disability, older workers are only slightly more absent (5 % and 6,6 % for men and women, respectively) compared to their prime-age counterparts (4,4 % and 5,8 %, respectively) » (OCDE, 2005 : 92).

2-1-2 Maintien en emploi

Nous définirons d'abord le concept de maintien en emploi (ou de rétention), bien souvent étudié à travers le concept de roulement du personnel qui représente en quelque sorte son antipode. Nous évoquerons ensuite des prédicteurs du maintien en emploi, en nous appuyant principalement sur les résultats de plusieurs recherches consacrées à ce thème. Nous analyserons finalement ce que dit la littérature au sujet du maintien en emploi des travailleurs vieillissants de manière plus spécifique.

2-1-2-1 Définition

Par maintien (ou rétention) en emploi, on entend généralement le processus mis en œuvre par les organisations pour retenir leurs membres (les employés). De nombreux auteurs font remarquer que le maintien en emploi est souvent étudié à travers son opposé, qui est le roulement du personnel (Stouffer et coll. 1949; Reynolds, 1951; Morse, 1968). L'abondance des recherches consacrées au roulement du personnel se justifie principalement par le coût élevé lié au remplacement des employés qui quittent prématurément l'organisation, particulièrement les plus expérimentés (Curti, 2003) et dont l'impact sur la rentabilité de l'organisation est significatif (Thompson, 2000). On peut donc considérer, dans une certaine mesure, que les recommandations formulées sur

les moyens de réduire le roulement des employés peuvent représenter autant d'indications précieuses sur le maintien en emploi du personnel (Lefkovitz, 1971).

2-1-2-2 Déterminants du maintien en emploi

Deux facteurs ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs à l'égard de la problématique du maintien en emploi, soit la satisfaction au travail et les alternatives d'emploi. D'une part, on considère que les employés qui sont satisfaits au travail sont plus enclins à demeurer en emploi et d'autre part, que les employés ayant plus d'alternatives d'emploi ont plus tendance à quitter l'organisation (March et Simon, 1991).

Dans un premier temps, nous évoquerons l'effet de la satisfaction au travail et des alternatives d'emploi sur le maintien en emploi. Cet effet peut être direct ou simplement modérateur. Nous évoquerons ensuite plusieurs autres facteurs susceptibles de produire un effet sur le maintien en emploi.

2-1-2-2-1 Satisfaction au travail

Un volume impressionnant d'écrits, dont certains remontent aux années 1950, se rapporte au concept de satisfaction au travail même si la plupart d'entre eux se limitent à la satisfaction liée au salaire (Frances et coll. 1981). Bien souvent, la satisfaction au travail est présentée comme un déterminant du maintien en emploi (Lawler, 1977; Arnold et Feldman, 1982). Selon Lefkowitz (1992) :

« Few writers would disagree with the notion that job satisfaction, as a general reflection of degree of satisfaction with all aspects of the job, should relate to propensity to remain in the organization » (Lefkowitz, 1992 : 16).

De son côté, Paillé : (2003) avance :

« Le sentiment de satisfaction au travail éprouvé par un individu [...] diminue son intention de quitter son entreprise (Lauver et Kristof-Brown, 2001) » (Paillé, 2003 : 63).

Le concept de satisfaction au travail apparaît comme un concept multidimensionnel, selon que la satisfaction soit liée au contenu du travail, aux récompenses matérielles que l'employé en retire ou à la qualité des liens qui unissent ce dernier aux autres travailleurs (Paugam, 2000; Lefkowitz, 1992). On prétend que les employés satisfaits au travail (et qui évaluent positivement le travail qu'ils effectuent, la qualité de supervision, l'environnement de travail, les possibilités de promotion et de formation, la rémunération perçue, le climat de travail, etc.) ont plus de chances de demeurer en emploi alors que ceux qui ne le sont pas finiront par quitter l'organisation. Price (1977b) avance à ce propos :

« Individuals who leave an organization are commonly dissatisfied with the organization or with some of its aspects » (Price, 1977b : 5).

2-1-2-2-2 Alternatives d'emploi

Plusieurs études font également apparaître qu'un employé qui a des alternatives d'emploi est plus enclin à quitter son organisation (Irving et Meyer, 1994; Ryan, 2000). On soutient à cet égard que le maintien en emploi des personnes peut s'avérer plus difficile dès lors que ces derniers ont des opportunités pour obtenir un emploi à l'extérieur de leur organisation, et ce, grâce notamment à leurs contacts personnels avec des organisations externes (March et Simon, 1991). En somme, un individu peut choisir de quitter son organisation dans la

mesure où il perçoit des alternatives plus avantageuses (D'Amboise, 2001). Il n'est donc pas étonnant que le roulement soit plus élevé quand des pénuries existent sur le marché du travail et plus faible lorsque la demande de travail est moins élevée.

2-1-2-2-3 Autres facteurs

Bon nombre d'études ont abouti à identifier des facteurs de rétention des employés et à en dégager des typologies. Mentionnons ici la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) qui, en plus de souligner l'importance, à l'égard du maintien en emploi, des facteurs tels la satisfaction du travail et les alternatives d'emploi eu égard à l'intention de quitter, ont mis en relief nombre d'antécédents du roulement du personnel liés tant à des caractéristiques de l'environnement du travail (contenu du travail, stress, cohésion du travail de groupe, autonomie, leadership, justice distributive, opportunités de promotion), que démographiques (ancienneté, nombre d'enfants), voire de nature comportementale (retard, savoir, absentéisme, performance au travail) susceptibles de présager un roulement du personnel. Dans un premier temps, nous évoquerons d'autres facteurs de rétention, de nature socio-démographiques, reliés à l'emploi et organisationnels. L'analyse des déterminants particuliers que constituent les pratiques de gestion sera reportée en 2-3 après la présentation des modèles de gestion.

2-1-2-2-3-1 Facteurs socio-démographiques

L'effet des caractéristiques individuelles sur la rétention (ou le roulement) a beaucoup inspiré les chercheurs (Cotton et Tuttle, 1986). Nous évoquerons successivement les variables âge, sexe, scolarité et statut civil des employés.

- Âge des employés

Les recherches ont abouti pour la plupart à souligner l'existence d'une corrélation négative entre l'âge des employés et le roulement, ce qui laisse croire que les employés plus âgés sont moins enclins à quitter l'organisation (Pettman, 1975). Les auteurs expliquent ce phénomène par la plus grande sécurité d'emploi dont jouissent bien souvent les travailleurs d'expérience dans les organisations.

- Sexe des employés

Les résultats de nombreuses études portant sur la relation entre le sexe des employés et leur propension à demeurer en emploi s'avèrent très divergents. Des études montrent en effet que les femmes sont plus enclines que les hommes à quitter l'organisation (Cotton et Tuttle, 1986), d'autres soulignent au contraire qu'elles le sont moins ou encore qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes à l'égard du roulement (Pettman, 1973). Plusieurs études ont toutefois montré que les femmes qui sont plus scolarisées ou qui occupent des positions hiérarchiques plus élevées dans les organisations ont une plus grande propension à quitter l'organisation (Fédérico et coll. 1976), alors que d'autres recherches ont mis en exergue une plus grande tendance des femmes mariées à quitter l'organisation, probablement en rapport avec les responsabilités familiales et d'éducation des enfants incombant bien souvent à ces dernières (Pettman, 1973).

- Scolarité des employés

La majorité des études ont abouti à souligner l'existence d'une corrélation positive entre le niveau de scolarité des employés et le roulement volontaire dans les organisations (Pettman, 1975). Cette hypothèse peut toutefois être

infirmée dans certaines situations, par exemple, lorsque le niveau de scolarité des employés est valorisé au sein de l'organisation, pour encourager ces derniers à y demeurer. Dans cette optique, Price (1977a) soutient que les attitudes de l'employeur vis-à-vis de la scolarité peuvent varier d'une organisation à l'autre, l'employeur pouvant par exemple valoriser le niveau de scolarité en favorisant les mieux instruits avec des promotions aux postes de responsabilité et des augmentations de salaire, une telle politique pouvant encourager les employés les plus instruits à rester dans l'organisation.

- Statut civil des employés

Les résultats de nombreuses études ont concouru à souligner l'existence d'un lien positif entre le statut de marié des employés et leur propension à demeurer dans l'organisation (Porter et coll. 1974). L'explication la plus avancée de ce phénomène est que les responsabilités familiales, et les obligations financières qui les accompagnent, contribuent fortement à inciter les employés mariés à rester dans l'organisation, soucieux de préserver leurs avantages et de subvenir aux besoins de la famille (Krau, 1981; Cotton et Tuttle, 1986).

2-1-2-2-3-2 Facteurs reliés à l'emploi

Nous avons évoqué précédemment (dans les sections 2-1-2-2-1 et 2-1-2-2-2) deux déterminants du maintien en emploi considérés comme majeurs, soit la satisfaction au travail (Price, 1977b) et les alternatives d'emploi (Irving et Meyer, 1994; Ryan, 2000), tous deux pouvant s'inscrire dans la présente rubrique, mais que nous ne reprendrons pas ici. Nous retiendrons par ailleurs quatre autres facteurs ayant fait l'objet de nombreuses recherches et retenu notre attention, soit le salaire des employés, leur niveau hiérarchique, la clarté des rôles et la charge de travail.

- Salaire des employés

Bon nombre d'études ont souligné l'importance du salaire qui représente un prédicteur important du maintien en emploi, soit que plus un employé est bien payé et plus son désir de rester dans l'organisation est grand (Armknrecht et Early, 1972; Cotton et Tuttle, 1986). Lawler (1971) soutient dans ce cadre que les organisations offrant les meilleurs salaires à leurs employés sont les plus à même de les retenir. Il faut toutefois comprendre la notion de salaire dans son sens le plus large, incluant toute forme de compensation à valeur financière offerte aux employés, en contrepartie de leur travail. On nous met cependant en garde de surestimer le facteur salarial, même s'il faut admettre qu'il demeure un incontournable au plan des efforts de rétention du personnel (Porter et coll. 1974).

- Niveau hiérarchique des employés

La majorité des études ont abouti à mettre en relief l'existence d'une relation positive et significative entre la position occupée par un employé dans la structure hiérarchique de l'organisation et sa propension à la quitter, dans le sens où les employés situés dans les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'organisation sont ceux là même qui sont les plus enclins à la quitter, en raison bien souvent des alternatives d'ordre professionnel susceptibles d'être rencontrées par ces derniers (Flango et Brumbaugh, 1974).

- Clarté des rôles

Lyons (1968) soutient que la clarté des rôles affectés aux employés constitue un important prédicteur de rétention de ces derniers. Ce résultat est corroboré par plusieurs études qui ont mis en évidence l'existence d'une relation positive et significative entre l'ambiguïté des rôles et le désir de quitter l'organisation

(Firth et coll. 1987). Il convient d'ajouter toutefois que l'effet produit par ce facteur peut être indirect, soit que les ambiguïtés liées aux rôles affectent en premier lieu (négativement) la satisfaction au travail, qui agit à son tour sur l'accroissement du désir de quitter l'organisation (Miller et coll. 1979; Kemerry et coll. 1987).

- Charge de travail

La plupart des études ont montré qu'il existe une relation positive entre la surcharge de travail et l'intention de quitter (Lachman et Diamand, 1987). Ainsi, les gestionnaires qui planifient des surcharges de travail aux employés, pour faire face à un manque de personnel ou par souci d'accroître la productivité des employés, devront avoir à l'esprit que de telles surcharges peuvent s'accompagner d'une plus grande propension des employés à quitter l'organisation.

2-1-2-2-3-3 Facteurs organisationnels

Certains facteurs organisationnels peuvent également produire un effet sur le maintien en emploi. Nous nous limiterons à examiner le facteur taille de l'organisation, qui figure parmi les plus étudiés sous cette rubrique.

- Taille de l'organisation

L'opinion la plus courante est que le roulement du personnel est plus faible dans les grandes organisations que dans les plus petites (Cole, 1972). Ce phénomène est expliqué en partie par un plus grand nombre d'avantages offerts aux employés dans les grandes organisations, tels que de bons salaires, une couverture par un régime de retraite, un niveau de syndicalisation, etc. Cela

peut également s'expliquer par les possibilités de promotion et de progression dans la carrière offertes aux employés dans les grandes organisations, qui contribuent fortement à favoriser la rétention des employés (Morissette et coll. 1992). Dans le même ordre d'idées, plusieurs études mettent en exergue que les petites organisations connaissent, par contre, un roulement du personnel plus important (BCES⁴¹, 2001).

Mais la littérature consultée à ce sujet ne permet pas de trancher sur cette question. En effet, les résultats obtenus dans une étude relative à la situation économique et financière des petites et moyennes entreprises⁴² (PME) canadiennes mettent en relief un taux de roulement plus élevé dans les grandes entreprises, alors que la plupart des recherches concourent à souligner l'absence de relation significative entre les variables « taille de l'organisation » et « roulement du personnel » (Mc Kay, 1971; Fry, 1973).

2-1-2-3 Maintien en emploi des travailleurs vieillissants

S'agissant des travailleurs vieillissants, le maintien a un sens un peu différent puisqu'il est souvent synonyme de prolongation ou d'extension de la vie professionnelle, étant entendu qu'il s'agit là d'une catégorie spécifique de travailleurs qui peuvent bien sûr changer d'organisation (comme les plus jeunes) mais qui ont aussi la possibilité de partir à la retraite. Pour les travailleurs vieillissants, le maintien en emploi signifie surtout le fait de les encourager à ne pas quitter précocement l'organisation pour partir à la retraite (avant même d'atteindre l'âge traditionnel de départ à la retraite), voire à prolonger leur vie professionnelle au-delà de l'âge normal de départ à la retraite, connaissant l'enjeu que constitue leur maintien en emploi dans un contexte de vieillissement de la population active.

Certaines recherches ont été menées dans l'optique d'identifier des facteurs susceptibles d'amener plus particulièrement les travailleurs vieillissants à prolonger leur vie active, sachant que ces derniers sont généralement nombreux à vouloir partir (ou aspirer partir) à la retraite. La problématique de rétention du personnel diffère donc selon qu'il s'agit de travailleurs vieillissants ou des plus jeunes, puisqu'il faudra surtout freiner les départs à la retraite des premiers alors qu'il faudra décourager les changements d'emploi des seconds. Nous présenterons successivement deux types de facteurs susceptibles de favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, soit : 1) les facteurs individuels et 2) les facteurs reliés à l'emploi.

2-1-2-3-1 Facteurs individuels

Parmi les plus cités dans la littérature, les facteurs qui retiendront le plus notre attention sont : l'âge, le sexe, l'état de santé et le statut civil des travailleurs vieillissants.

- Âge des employés

Nous avons déjà montré (dans la section 2-1-2-2-3-1) que les travailleurs vieillissants étaient souvent présentés comme étant moins enclins que les plus jeunes à changer d'organisation, bien souvent par souci de préserver leurs acquis (Pettman, 1975). Pourtant, les travailleurs vieillissants ont une forte aspiration à partir à la retraite, particulièrement lorsqu'ils jouissent d'une bonne santé ou quand leurs revenus le permettent. Il est donc plus difficile de retenir les employés plus l'âge augmente et, contrairement aux moins de 50 ans, la propension à quitter l'organisation est plus grande au sein de cette catégorie de personnel à partir d'un certain âge (Guérin et coll. 1995).

- Sexe des employés

Nous avons aussi indiqué (dans la section 2-1-2-2-3-1) que plusieurs recherches aboutissaient à souligner la plus forte propension des femmes à quitter l'organisation (Cotton et Tuttle, 1986), particulièrement parmi celles qui sont plus scolarisées (Fédérico et coll. 1976). D'autres études ont montré par ailleurs que les femmes aspirent plus que les hommes à l'extension de la vie professionnelle, dès lors qu'elles se retrouvent en plein épanouissement professionnel, par opposition aux hommes âgés, qui vivent une lassitude relative vis-à-vis du travail après avoir généralement cumulé plus d'expérience sur le marché du travail (Sekaran, 1992). On explique également l'aspiration des femmes âgées à prolonger leur vie active par l'accès de ces dernières à des rentes plus réduites, du fait de leur plus faible expérience de travail, ce qui les amène à vouloir rester plus longtemps sur le marché du travail. D'autres auteurs soutiennent au contraire que les femmes âgées aspirent plus fortement que les hommes à interrompre plus tôt leur vie professionnelle et à profiter de leur retraite, les taux d'activité de cette catégorie de main-d'œuvre le montrant bien (Guérin, 1999), et que ce serait les hommes surtout qui accepteraient de prolonger leur vie professionnelle (Guérin et coll. 1996).

- État de santé des employés

La plupart des recherches confirment l'hypothèse selon laquelle les travailleurs vieillissants veulent avancer leur départ à la retraite, lorsque leur état de santé est mauvais ou perçu comme tel (Tindale, 1991). L'état de santé apparaît ainsi comme un facteur important que les professionnels en ressources humaines doivent prendre en considération dans le processus de maintien en emploi des travailleurs vieillissants.

- Statut civil des employés

Les études mettent beaucoup en relief la plus grande propension des employés mariés à demeurer dans l'organisation, sous le poids principalement de leurs responsabilités familiales (Porter et coll. 1974; Krau, 1981; Cotton et Tuttle, 1986). Il pourrait en être autrement pour les travailleurs vieillissants célibataires, particulièrement les hommes, qui paraissent plus attachés à leur travail et pour lesquels la famille ne constitue d'ailleurs pas une source de gratification (Guérin, 1995). Des études ont montré également que les personnes divorcées ou séparées sont moins enclines à prendre leur retraite que les personnes mariées (SCRH, 2004). Guérin et coll. (1995) avancent de leur côté que les travailleurs vieillissants ayant un conjoint tiennent également compte de l'âge du conjoint, dans la mesure où plus l'âge de leur conjoint est faible et plus ils aspirent à l'extension de la vie professionnelle et où le départ est préféré, lorsque le conjoint est plus âgé, la règle observée étant de s'ajuster au conjoint et de rapprocher leurs dates respectives de départ à la retraite. Ces auteurs expliquent que ce phénomène n'est pas spécifique aux hommes, puisqu'on le retrouve également chez les femmes, bien que ces dernières sont en moyenne plus jeunes que leur conjoint.

2-1-2-3-2 Facteurs reliés à l'emploi

Nous ne reviendrons pas sur l'importance de la satisfaction au travail qui représente, comme nous l'avons déjà évoqué (dans la section 2-1-2-2-1), un déterminant majeur du maintien en emploi, y compris pour les travailleurs vieillissants (Guérin et coll. 1995). Par ailleurs, on ne peut pas dire que les alternatives d'emploi, présentées (dans la section 2-1-2-2-2) comme un important déterminant du roulement du personnel (Ryan, 2000), soient suffisamment importantes dans le cas des travailleurs vieillissants, pour que

l'on s'y intéresse dans la problématique de l'extension de la vie professionnelle. Cela étant, nous évoquerons trois autres facteurs ayant retenu notre attention, soit : la scolarité, l'implication au travail et le plafonnement de carrière.

- Scolarité des employés

Nous avons vu (dans la section 2-1-2-2-3-1) qu'il existait une corrélation positive entre le niveau de scolarité des employés et le roulement volontaire dans les organisations (Pettman, 1975). Ce phénomène semble trouver une explication dans le fait que les attentes des individus les plus scolarisés à l'égard de leur organisation sont plus grandes, mettant cette dernière en situation de ne pas pouvoir toujours les combler (Mathieu et Zajak, 1990), ce qui explique le départ de ces employés, qui vont offrir leurs services à des organisations qui leur permettent notamment de mieux utiliser leurs connaissances. Une autre explication est avancée pour ce phénomène, soit que les employés jouissant d'un niveau de scolarité élevé sont plus à même d'obtenir des alternatives d'emploi, et donc de meilleurs avantages hors de leur organisation, ce qui les amène à quitter l'organisation actuelle (Mottaz, 1988; Bar Hayim et Berman, 1992). Cette hypothèse peut s'inverser dans le cas des travailleurs vieillissants jouissant d'un niveau de scolarité élevé qui ont plutôt tendance à vouloir partir plus tard à la retraite, dès lors que leur travail leur procure une source de gratification importante et dont l'attachement au travail est plus fort (Guérin, 1995). Toutefois, la relation entre les variables scolarité et engagement organisationnel s'est avérée non significative dans certaines recherches, ce qui amène à tempérer notre jugement (Aranya et Jacobson, 1975).

- Implication au travail

Les études tendent à montrer qu'une faible implication au travail des travailleurs vieillissants contribue à les encourager à quitter hâtivement l'organisation et à aspirer alors à une retraite avancée (Beehr, 1986). Un tel résultat souligne la nécessité pour les professionnels en ressources humaines de reconsidérer les pratiques visant à déresponsabiliser ce type d'employés et les pousser ainsi vers la sortie. Guérin et coll. (1999) soutiennent à ce sujet que le désir d'implication au travail des travailleurs vieillissants est fortement lié à leur besoin d'être utile et de pouvoir utiliser leurs compétences, d'où l'importance pour les organisations de favoriser l'implication de ces employés, en créant notamment les conditions qui leur permettent de satisfaire ces attentes.

- Plafonnement de carrière

Plusieurs auteurs ont noté les désirs de progression dans la carrière, qui sont ressentis ou exprimés par les travailleurs vieillissants avec autant d'intensité que chez les plus jeunes (Lewis et McLaverty, 1991). Dans cette optique, Marbot et Peretti, (2002) rapportent que :

« Kelly (1990) montre que la principale inquiétude des employés entre cinquante et soixante-deux ans est liée au plafonnement de carrière »
(Marbot et Peretti, 2002 : 78).

On note ainsi que le plafonnement de carrière peut constituer une cause importante du départ prématuré des travailleurs vieillissants qui seraient prêts, pour une bonne part, à retarder leur décision de prendre la retraite, dans la mesure où l'organisation leur offrait des perspectives de développement de carrière (Rosen et Jerdee, 1986).

2-1-3 Engagement organisationnel

Nous tenterons d'abord de cerner le concept d'engagement organisationnel. En nous appuyant sur les nombreuses recherches consacrées à ce thème, nous évoquerons ensuite des prédicteurs de l'engagement organisationnel qui seront regroupés en trois catégories : facteurs socio-démographiques (âge, sexe, scolarité, statut civil, ancienneté), facteurs reliés à l'emploi (perception du soutien organisationnel, position hiérarchique, salaire, autonomie, variété des tâches) et facteurs organisationnels (taille de l'organisation). Mentionnons que, lorsque nous le pourrons, nous préciserons le type d'engagement visé par les analyses des chercheurs mais dans bien des cas – surtout pour les recherches les plus anciennes – seul le concept général d'engagement organisationnel est visé. Finalement, nous analyserons ce que dit la littérature plus spécifiquement à propos de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Une fois de plus, l'analyse des déterminants particuliers que constituent les pratiques de gestion sera reportée en 2-3, après la présentation des modèles de gestion.

2-1-3-1 Définition

L'engagement organisationnel est un thème abondamment étudié qui fait encore aujourd'hui l'objet de plus en plus de recherches (Doucet, 2002b). Les nombreuses études sur l'engagement organisationnel témoignent de la volonté des théoriciens et des praticiens de mieux comprendre les comportements des employés (Porter et coll. 1976) et leur contribution à la performance organisationnelle, dont l'engagement organisationnel peut constituer un déterminant important (Benkhoff, 1997). On parle aussi d'« implication » qui est une sorte de traduction française du terme « *Commitment* », qui aurait été introduite dans les recherches scientifiques, selon Hennequin (2000), par l'auteur Foote en 1951.

Selon Paillé (2003) :

« L'analyse du champ de la recherche sur l'engagement organisationnel a permis de dégager progressivement trois grandes tendances qui reflètent trois formes d'engagement » (Paillé, 2003 : 45).

Cette affirmation est corroborée par plusieurs méta analyses qui ont porté sur l'engagement organisationnel « *Organizational Commitment* » (Meyer et coll. 2002; Mathieu et Zajac, 1990), ayant fait apparaître trois définitions de l'engagement organisationnel, qui sont les suivantes : 1) engagement de continuité (Becker, 1960), 2) engagement normatif (Buchholz, 1978) et 3) engagement affectif (Mowday et coll. 1979), que nous présentons ci-après.

- Engagement de continuité

Becker (1960) définit l'engagement organisationnel comme un comportement qui traduit l'intérêt calculé qu'éprouve un individu à demeurer dans l'organisation, fondé principalement sur les bienfaits qu'il en retire (Jaros et coll. 1993). Sous cet angle, Hrebiniak et Alutto, (1972) définissent cette forme d'engagement comme suit :

« A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side-bets or investments over time » (Hrebiniak et Alutto, 1972 : 560).

L'engagement de l'employé envers son organisation est ainsi motivé par le besoin ressenti par ce dernier de maintenir les avantages liés au fait d'y rester (Vanderberghe, 2004). Dans la même optique, McGee et Ford, (1987) suggèrent que le niveau d'engagement organisationnel des employés augmente quand ces derniers perçoivent que les coûts personnels liés au fait de quitter l'organisation sont trop grands, que les bénéfices à en retirer sont trop bas, ou tout simplement quand ils croient que des alternatives jugées convenables n'existent pas.

Dans cet ordre d'idées, Paillé (2003) illustre cette dimension de l'engagement organisationnel de la manière suivante :

« Pour le salarié, le fait de quitter son entreprise pour une autre peut constituer un coût très élevé, notamment s'il a le sentiment de perdre certains avantages et si sa participation à une autre entreprise ne lui permet pas de compenser leur perte » (Paillé, 2003 : 45).

- Engagement normatif

L'engagement organisationnel dit normatif est défini comme une forme d'engagement moral qui réfère à des valeurs d'éthique au travail « *Work Ethics* », les employés ressentant alors une obligation morale à demeurer dans leur organisation (Buchholz, 1978; Wiener, 1982). Selon Gouldner (1960), ce comportement s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène l'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée. On souligne ainsi que « les individus dont l'engagement normatif est dominant restent membres de leur organisation parce qu'ils le doivent (Meyer et Allen, 1991) » (Vanderberghe, 2004 : 65). La plupart des écrits présentent donc l'engagement normatif comme un sentiment d'obligation résultant de l'intériorisation de contraintes d'ordre moral, voire de réciprocité (Scholl, 1981).

- Engagement affectif

Cette troisième définition de l'engagement organisationnel procède d'une approche de type attitudinale et réfère au comportement émotif et affectif des individus. L'engagement organisationnel est ainsi défini à travers trois dimensions, soit : 1) l'identification aux buts de l'organisation, 2) l'intériorisation des valeurs de l'organisation et 3) l'aspiration à rester dans l'organisation.

Sous cet angle, Porter et coll. (1974) proposent la définition suivante de l'engagement organisationnel :

« [...] (a) *A strong belief in, and acceptance of the organization's goals and values, (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and (c) a definite desire to maintain organizational membership* » (Porter et coll. 1974 : 604).

Doucet (2002b) soutient dans ce cadre :

« *Historiquement, la plupart des études qui traitent de l'engagement organisationnel n'abordent que le côté affectif [...]. Cette prépondérance des écrits sur l'engagement affectif peut s'expliquer par le fait que la découverte de la dimension "continuité" est tout de même récente dans la littérature. De plus, il est beaucoup plus facile de mesurer la dimension affective que continue. Au niveau de la dimension affective, le "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)", une échelle de quinze items élaborée par Porter, semble avoir fait ses preuves* » (Doucet, 2002b : 6).

Néanmoins, l'échelle de Meyer et Allen (1997) qui mesure également les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel tend à la remplacer graduellement. Les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel du concept d'engagement organisationnel, l'échelle de Meyer et Allen (1997) devient donc un instrument de mesure ayant été conçu pour être modifié et adapté à différentes populations (Hennequin, 2005). L'annexe II présente dans son intégralité l'échelle de mesure de l'engagement affectif, de continuité et normatif telle que proposée par Meyer et Allen (1997) (tableau LVIII).

2-1-3-2 Déterminants de l'engagement organisationnel

Nous distinguerons trois types de facteurs influant sur l'engagement organisationnel, soit :

- 1) socio-démographiques : âge, sexe, scolarité, statut civil, ancienneté dans l'organisation;

- 2) reliés à l'emploi : perception du soutien organisationnel, position hiérarchique, salaire, autonomie au travail, variété des tâches;
- 3) organisationnels : taille de l'organisation.

Mentionnons la méta-analyse de Meyer et coll. (2001) sur les antécédents de l'engagement organisationnel, et ce à travers ses trois composantes principales (engagement de continuité, normatif et affectif). Ces auteurs ont ainsi montré que les corrélations entre les variables étudiées, notamment à caractère socio-démographique (âge, ancienneté) ou relatives aux expériences de travail (ambiguïté de rôles, conflits de rôles, support organisationnel perçu, implication au travail, satisfaction au travail) et l'engagement organisationnel pouvaient être plus ou moins fortes selon qu'il s'agisse de l'une ou l'autre de ses composantes. Lorsque nous le pourrons, nous préciserons – si les auteurs le font - le type d'engagement visé.

2-1-3-2-1 Facteurs socio-démographiques

La plupart des recherches soulignent que les caractéristiques individuelles jouent un rôle relativement mineur dans le développement de l'engagement organisationnel des employés (Meyer et coll. 2002). Les facteurs les plus étudiés dont nous proposons ici l'examen sont : l'âge, le sexe, la scolarité, le statut civil et l'ancienneté des employés dans l'organisation.

- Âge des employés

Les résultats de plusieurs études demeurent mitigés quant au lien entre l'âge des employés et leur engagement organisationnel. Alors que certaines recherches laissent apparaître l'existence d'une relation positive entre l'âge des individus et leur engagement organisationnel, ce qui veut dire que plus l'employé est âgé et plus son engagement organisationnel est élevé (Porter et coll. 1974; Meyer et

Allen, 1984; Mottaz, 1988; Fabi et coll. 1998), d'autres aboutissent au contraire à souligner l'absence d'une relation significative entre ces deux variables (Ritzer et Trice, 1969; Aranya et Jacobson, 1975; Cohen et Gattiker, 1992). Meyer et coll. (2002) introduisent toutefois une nuance intéressante en mettant en exergue que la variable âge était corrélée plus fortement avec une des dimensions de l'engagement organisationnel, soit l'engagement de continuité.

- Sexe des employés

Comme pour le maintien en emploi, les résultats des études sont mitigés. Certaines recherches aboutissent à montrer que les femmes sont plus engagées que les hommes envers leur organisation (Hrebiniak et Alutto, 1972; Angle et Perry, 1981; Bar Hayim et Berman, 1992; Aryee et Stone, 1998). Saba et Guérin, (2002) soulignent dans ce cas qu'il s'agit beaucoup plus de la dimension normative de l'engagement organisationnel. Les femmes seraient, en d'autres termes, plus en accord avec certaines normes d'éthique au travail. Plusieurs autres recherches ont souligné le contraire, soit que l'engagement organisationnel des femmes est moins élevé que celui des hommes, l'explication de ce phénomène la plus avancée étant liée aux prétendus salaires et récompenses jugés insuffisants par les femmes, comparativement à ceux octroyés aux hommes (Aranya et coll. 1986).

- Scolarité des employés

La plupart des études ont montré que l'engagement organisationnel est positivement corrélé avec le niveau de scolarité des employés, ce qui laisse entendre que l'engagement organisationnel est plus élevé chez les employés les plus scolarisés, ces derniers s'impliquant davantage, parce qu'ayant les moyens (compétences) de le faire (Bar Hayim et Berman, 1992).

- Statut civil des employés

Les études tendent en général à souligner l'absence d'une relation significative entre le statut civil des employés et leur engagement organisationnel (Hunt et coll. 1985). Toutefois, il a été souligné l'existence d'un lien positif entre le statut de marié des employés et leur engagement organisationnel (Jamal, 1981; Zahra, 1984).

- Ancienneté dans l'organisation

Plusieurs études font apparaître l'existence d'un lien positif entre l'ancienneté des employés dans l'organisation et leur niveau d'engagement organisationnel (Reichers, 1985). On explique bien souvent ce phénomène par le fait qu'un employé ayant un grand nombre d'années de service dans une organisation a plus de chances d'avoir pu satisfaire des attentes et donc d'être plus attaché à son organisation. Avec le temps, il a aussi intériorisé beaucoup plus les valeurs organisationnelles et s'identifie ainsi davantage à son organisation (Hall et Schneider, 1972; Meyer et Allen, 1984; Mottaz, 1988). Meyer et coll. (2001) ont rapporté par exemple que des études (réalisées en dehors de l'Amérique du Nord) avaient montré que l'ancienneté (dans l'organisation ou le poste de travail) était moins fortement corrélée avec l'engagement normatif.

2-1-3-2-2 Facteurs reliés à l'emploi

Les résultats des recherches laissent apparaître en général des niveaux de corrélation plus significatifs, comparativement aux caractéristiques sociodémographiques, entre les facteurs reliés à l'emploi et l'engagement organisationnel des employés (Meyer et coll. 2002). Nous analyserons successivement cinq principaux facteurs, soit la perception du soutien

organisationnel, la position hiérarchique des employés, leur salaire, l'autonomie au travail et la variété des tâches.

- Perception du soutien organisationnel

Le support organisationnel est étudié selon plusieurs situations possibles à travers lesquelles l'employé perçoit que l'organisation met en valeur sa contribution et le traite avec équité (Meyer et coll. 2002). Vandenberghe (2005) évoque le concept de « soutien organisationnel perçu » développé par Eisenberger et ses collègues⁴³ (1986) qui renvoie à « la perception par l'employé que son organisation s'engage envers lui, particulièrement qu'elle se soucie de son bien-être et valorise sa contribution à l'efficacité organisationnelle » (Vandenberghe, 2005 : 11). La perception du support organisationnel apparaît ainsi comme un important prédicteur de l'engagement organisationnel, notamment dans sa dimension affective (Meyer et coll. 2002). Vandenberghe (2005) avance que :

« Des travaux empiriques ont montré que le soutien organisationnel perçu est un déterminant important de l'engagement affectif (Rhoades, Eisenberger & Armelie, 2001) et normatif (Stinglhamber & Vandenberghe, 2002) envers l'organisation » (Vandenberghe, 2005 : 11).

- Position hiérarchique des employés

Les résultats des études font apparaître en général un lien positif entre la position hiérarchique des employés et leur engagement envers l'organisation, soit que plus le rang occupé par un employé au sein de l'organisation est élevé et plus son engagement organisationnel est grand (Cohen et Gattiker, 1992). Les auteurs expliquent ce phénomène par la reconnaissance qu'éprouvent les employés à l'égard de l'employeur, notamment ceux qui occupent une position

hiérarchique élevée au sein de l'organisation et qui bénéficient, d'ailleurs, des avantages afférents à cette position (Salancik, 1997).

- Salaire des employés

Dans la plupart des études, le salaire perçu par les employés ressort comme un prédicteur important de leur engagement organisationnel (Cohen et Gattiker, 1992). Mottaz (1988) explique ce phénomène tout simplement par le fait que plus le salaire perçu par un employé est grand, plus les pertes financières liées à son départ de l'organisation sont importantes, l'octroi de bons salaires représentant dès lors un moyen efficace de développement de l'engagement organisationnel des employés. Mais il faut se garder de surestimer le facteur « salaire », qui ne saurait suffire à lui seul à développer l'engagement organisationnel des employés, d'autres facteurs complémentaires devenant indispensables pour parvenir à cette fin (Porter et coll. 1974). D'ailleurs, certaines études ont même abouti à montrer l'absence de relation significative entre le salaire et l'engagement organisationnel, ce qui paraît étonnant quand on pense (naturellement) qu'il s'agit là d'un déterminant majeur (Igbaria et coll. 1994). On remarque aussi que la variable salaire est liée à d'autres variables, telles l'ancienneté et le niveau hiérarchique qui sont, elle mêmes, corrélées avec l'engagement organisationnel.

- Autonomie des employés au travail

Des études ont mis en relief l'importance que revêt l'autonomie au travail pour les employés, particulièrement parce qu'elle procure à ces derniers la possibilité d'utiliser leurs compétences et de se sentir plus responsables et impliqués vis-à-vis de leur travail (Tremblay et coll. 2000). On soutient aussi que l'autonomie au travail exerce une influence positive sur l'engagement organisationnel, particulièrement dans sa dimension affective (Zahra, 1984; Zeffane, 1994).

- Variété des tâches

Plusieurs études font également ressortir l'existence d'un lien positif entre la variété des tâches et l'engagement organisationnel des employés et mettent en évidence l'importance, pour les organisations, de rendre les tâches moins répétitives afin d'éveiller l'intérêt des employés envers leur travail (Jamal, 1981; Zahra, 1984).

2-1-3-2-3 Facteurs organisationnels

Puisque les pratiques organisationnelles sont traitées séparément, nous évoquerons ici le facteur « taille de l'organisation » qui sera d'ailleurs le seul facteur évoqué, figurant parmi ceux les plus étudiés.

- Taille de l'organisation

Plusieurs recherches mettent en évidence un lien positif entre la taille de l'organisation et l'engagement organisationnel, ce qui laisse croire que l'engagement organisationnel des employés est plus élevé dans les organisations de grande taille (Morris et Steers, 1980). Cependant, d'autres recherches ont nuancé ce résultat, soit que l'engagement organisationnel des employés était à peine plus élevé dans les organisations de plus grande taille (Heier, 1980). Comme on le voit, les résultats des études ayant considéré le facteur « taille » restent très mitigés. On a enfin remarqué que la variable « taille » de l'organisation intervient plutôt comme variable modératrice dans la relation entre des prédicteurs de l'engagement organisationnel (variables indépendantes) et l'engagement organisationnel (variable dépendante) (Zeffane, 1994).

2-1-3-3 Engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

Nous nous intéresserons ici aux recherches qui ont permis d'identifier, de manière plus spécifique, des facteurs susceptibles de favoriser le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

2-1-3-3-1 Facteurs individuels

Les facteurs socio-démographiques que nous analyserons seront l'âge, le sexe et la scolarité des travailleurs vieillissants.

- Âge des employés

En ce qui concerne l'âge, la littérature révèle que les travailleurs les plus âgés (parmi les travailleurs vieillissants) sont les plus mobilisés⁴⁴, considérant que les employés démobilisés optent généralement pour une retraite plus précoce (Mowday et coll. 1982; Guérin et coll. 1995).

Sexe des employés

Pour ce qui est du sexe, les études tendent à montrer qu'il n'y pas de lien significatif entre le sexe des travailleurs vieillissants et leur engagement organisationnel, comme l'ont noté plusieurs auteurs, tels Grusky, (1966), Angle et Perry, (1981) et Guérin et coll. (1996).

Niveau de scolarité

En matière de scolarité, il semble bien que l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants soit également, comme pour les employés en général, positivement corrélé avec leur niveau de scolarité, ce qui signifie que

l'engagement organisationnel est plus élevé chez les plus scolarisés, qui sont d'ailleurs plus attachés au travail et s'identifient davantage à leur organisation (Guérin et coll. 1996).

2-1-3-3-2 Facteurs reliés à l'emploi

La littérature révèle encore une fois l'effet positif important produit par la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissant. Nous n'y reviendrons pas non plus, sauf à reprendre l'affirmation faite dans ce cadre par Serieyx (1987), selon laquelle un employé mobilisé est un employé dont les aspirations vis-à-vis du travail sont satisfaites. Dans cette section, nous évoquerons principalement trois facteurs qui sont les suivants : implication au travail, développement de carrière et conditions de travail.

- Implication au travail

Les études mettent beaucoup l'accent sur l'importance que représente l'implication au travail pour les travailleurs vieillissants, notamment parmi les plus scolarisés. Cette forme d'implication apparaît ainsi comme un facteur clé d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, notamment par la satisfaction intrinsèque que ces derniers en retirent (Guérin et Saba, 2002c). Dans le même ordre d'idées, Tremblay (2002) soutient que l'implication au travail est une occasion offerte aux travailleurs vieillissant d'avoir une plus grande autonomie d'action et de mettre à profit leur intelligence. Mowday et coll. (1982) expliquent le lien positif entre l'implication au travail en fin de carrière et l'engagement organisationnel notamment par le fait que :

« Les individus, soucieux de justifier les efforts qu'ils ont fournis dans leur travail et les sacrifices qu'ils ont consentis pour le succès de leur carrière, n'ont d'autre choix que de développer à posteriori les attitudes

d'implication les plus susceptibles d'expliquer leurs comportements passés d'implication. Cette raison emprunte aux champs de la psychologie cognitive (Feldman, 1966) » (Guérin et coll. 1999 : 10).

En ce sens, les travailleurs vieillissants sont plus engagés envers leur organisation dans la mesure où ils sont plus impliqués.

- Développement de carrière

Les études ont beaucoup souligné le désir des travailleurs vieillissants d'avoir des opportunités de développement de carrière, ce qui contribue fortement à développer leur attachement à l'organisation (Lewis et McLaverty, 1991). Nous avons évoqué précédemment (voir section 2-1-2-3-2) l'effet négatif produit par le plafonnement de carrière sur la rétention des travailleurs vieillissants et on peut se demander, dès lors, si parmi ceux qui restent, sans doute plus mobilisés, l'évitement du plafonnement de carrière et donc les possibilités de progression dont ils jouissent n'ont pas été déterminants.

- Conditions de travail

Sur le plan des conditions de travail, les études soulignent principalement l'effet négatif d'une charge de travail trop élevée sur la qualité de vie au travail et donc sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (particulièrement pour les femmes du même groupe d'âge), de même qu'elles mettent en exergue l'influence positive d'un bon équilibre travail-famille et d'un contrôle du temps de travail sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (Guérin et Saba, 2002c).

Mentionnons que d'autres antécédents de l'engagement affectif envers l'organisation (et du maintien en emploi), tels la justice organisationnelle,

l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles, non négligeables (Meyer et coll. 2002) n'ont pas été développés dans le cadre de la présente recherche.

2-2 MODÈLES FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons présenté, en 2-1, les déterminants du maintien en emploi et de l'engagement organisationnel, sauf les pratiques de gestion qui sont au cœur de notre problématique. Nous abordons celles-ci dans la présente section, par le biais de la présentation des différents modèles explicatifs du maintien et de l'engagement organisationnel des employés.

En matière de maintien en emploi, nous retiendrons principalement deux (2) modèles de rétention, soit le modèle de Pettman (1975), qui suggère des pratiques ayant un effet positif sur la rétention du personnel et celui de March et Simon (1991), beaucoup plus axé sur des facteurs de rétention, jugés très pertinents à l'égard du maintien en emploi, les deux approches étant complémentaires. Nous présenterons également des typologies de pratiques de gestion, que des auteurs ont dégagées dans un effort de synthèse et en guise de stratégies de rétention des employés, venant ainsi compléter les modèles théoriques précédents.

En ce qui a trait à l'engagement organisationnel, les modèles ayant retenu notre attention sont axés sur la satisfaction des attentes (Wanous, 1992; Izzo et Withers, 2001), sur la gestion participative et la responsabilisation (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993; Betcherman et coll. 1994) et sur la gestion des valeurs (Dolan et Garcia, 1999). De la même façon, nous concluons avec une synthèse des différentes pratiques issues des modèles d'engagement organisationnel.

2-2-1 Modèles de maintien en emploi

Nous présenterons d'abord le modèle de Pettman (1975), qui s'articule principalement autour de pratiques de gestion (rémunération, communication, participation) et du facteur « appartenance au groupe », définis comme des prédicteurs pertinents de la rétention des employés, mais dont l'effet est lié à l'intervention d'autres facteurs, tels que la satisfaction au travail et les alternatives d'emploi. Nous enchaînerons ensuite avec le modèle de March et Simon (1991), qui est bâti sur deux facteurs clés de la rétention : « attraction ressentie d'un changement » et « facilité perçue de quitter l'organisation », et qui réfère implicitement à des pratiques de gestion. Ces auteurs ont élaboré par ailleurs une théorie (dont le modèle s'inspire), dite de l'équilibre organisationnel « *Organizational Equilibrium Theory* », selon laquelle un employé va demeurer dans l'organisation tant que l'organisation récompense ses contributions :

« *Organizational equilibrium theory states that an employee will stay in a job as long as the incentive to stay is equal to or greater than the contributions the employee makes (March et Simon, 1958)* » (Research Report⁴⁵, 2001 : 4).

Finalement, nous analyserons les typologies de pratiques de gestion établies par Thompson (2000), Naggjar (2001), Poulin (2000) et Tanguay (2004), visant le maintien en emploi.

2-2-1-1 Modèle de Pettman (1975)

Pettman (1975) suggère quatre pratiques de gestion susceptibles de produire un effet important sur la rétention des employés. Ces pratiques sont les suivantes : rémunération, communication, participation et appartenance au groupe.

- Rémunération

Bon nombre d'études ont mis en relief l'importance du facteur salarial, qui constitue un déterminant majeur du maintien en emploi (Pettman, 1975). Lawler (1971) observe par exemple l'existence d'un lien positif entre une bonne rémunération et la faiblesse des taux de roulement du personnel et affirme que les organisations qui offrent les meilleurs salaires aux employés sont les plus aptes à attirer et à retenir les travailleurs les plus compétents :

« *Organizations that pay higher than average wages seem best able to attract and retain high quality labour* » (Lawler, 1971 : 187).

Pettman (1975) met toutefois les gestionnaires en garde de miser principalement sur l'octroi de bons salaires en guise de stratégie de maintien en emploi. L'auteur propose, en conséquence, un modèle bâti sur une grappe de pratiques de gestion, dont seul l'effet synergique et complémentaire peut optimiser les chances de rétention des employés. Selon cet auteur, ces pratiques sont principalement la rémunération, à laquelle s'ajoutent la communication et la participation.

- Communication

Un grand nombre d'études ont fait apparaître que la communication est négativement corrélée avec le roulement du personnel, ce qui veut dire que le développement de la communication au sein de l'organisation peut contribuer à réduire les départs des employés (Price, 1972; Scott, 1978; Wanous, 1973). Les auteurs s'accordent à dire que le partage de l'information avec les employés, qui se doit d'être le plus large possible, procure aux employés un sentiment d'utilité, ces derniers se sentant alors plus concernés (parce que mieux informés) par ce qui se déroule dans leur organisation et encouragés à demeurer en son sein (Tremblay, 2002). Là aussi, Pettman (1975) souligne avec acuité que la communication ne saurait constituer pour autant une panacée en matière

de rétention du personnel et que cette pratique doit être conjuguée à d'autres (à la rémunération et à la participation en l'occurrence) pour produire un effet conjoint déterminant.

- Participation

La participation des travailleurs à la gestion se retrouve aussi dans le modèle de Pettman (1975), que l'auteur définit comme une pratique pouvant fortement contribuer à réduire le roulement du personnel dans les organisations. La participation à la gestion est une pratique qui occupe une place de plus en plus importante dans les théories et les modèles contemporains de gestion (Tremblay, 2002). Wagar (2003) a montré, par exemple, que les pratiques de travail qui offrent des opportunités aux employés de participer fortement à la gestion de l'organisation (dans une approche décentralisée) ont un effet important sur la satisfaction de ces derniers et contribuent, par là même, à les maintenir en emploi.

- Appartenance au groupe

Comme nous l'avons dit, l'appartenance au groupe constitue aussi, dans le modèle de Pettman (1975), un déterminant important du maintien en emploi, à l'instar des autres pratiques contenues dans ce modèle. L'auteur soutient que le développement du sentiment d'appartenance des employés à l'organisation trouve sa source dans la mise en place, au sein de l'organisation, de moyens et possibilités d'échanges multiples entre tous les membres de l'organisation, des échanges entre les employés qui conduisent effectivement à développer l'esprit d'équipe et l'identification à l'organisation et qui contribuent à accroître la fidélité des employés à l'organisation :

« A major need satisfier is likely to be that of belonging to a cohesive and rewarding group, and if this need is not satisfied, the worker will

very likely fail to adjust to the work situation and will therefore more readily withdraw from it » (Pettman, 1975 : 60).

Abondant dans le même sens, Withers (2001) souligne l'importance dans les milieux de travail de favoriser la multiplication des échanges entre les employés, tenant compte de l'effet positif de ces interactions sur le développement d'un sentiment d'identification à l'organisation. La méta analyse, menée par Tett et Meyer, (1989), a conduit aux mêmes résultats, confirmant ainsi le lien positif entre l'appartenance au groupe et la satisfaction au travail et la rétention.

- Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est utilisée, dans le modèle de Pettman (1975), comme une variable intermédiaire entre les pratiques citées et le maintien en emploi et un facteur contributif à l'égard de la fidélité à l'organisation. Le lien entre la satisfaction et le roulement de personnel a été proposé et démontré dans de nombreuses études, la satisfaction au travail constituant alors un prédicteur important du maintien en emploi (Cotton et Tuttle, 1986).

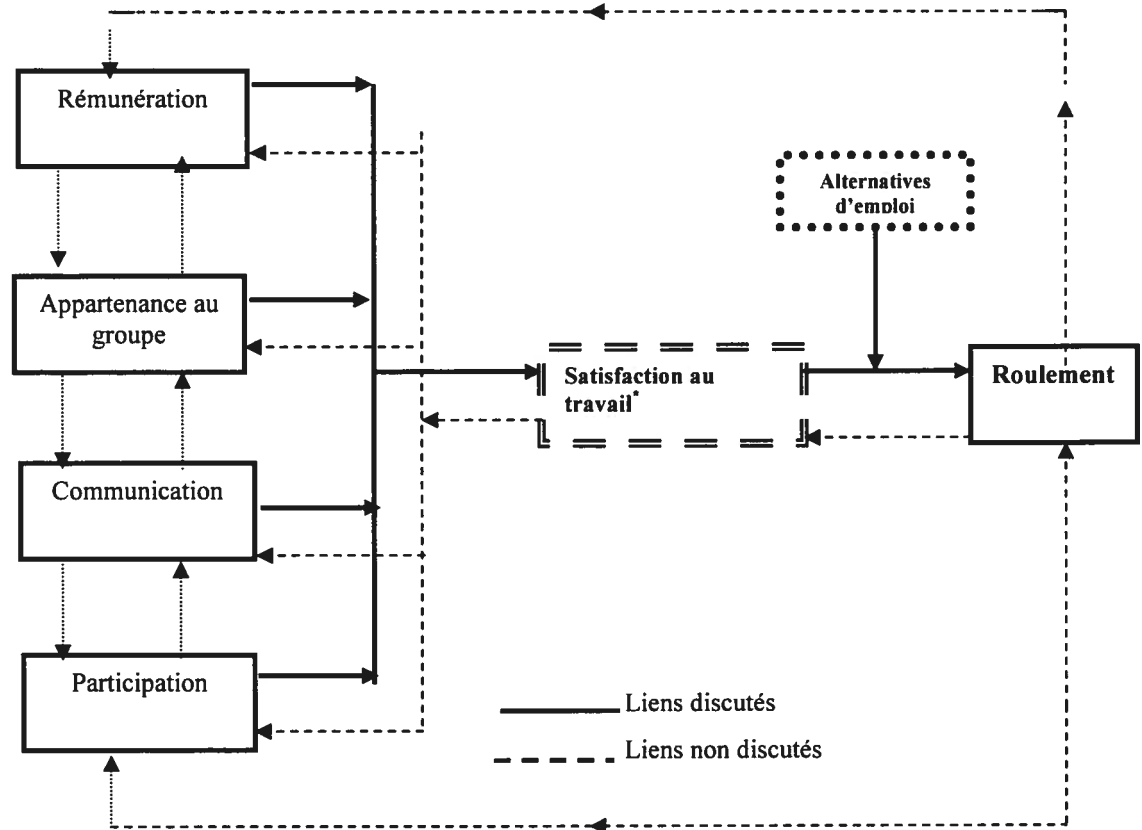
- Alternatives d'emploi

Le modèle de Pettman (1975) identifie enfin « les alternatives d'emploi » comme une variable pouvant produire un effet sur la décision chez l'employé de mettre un terme à son activité professionnelle, les recherches ayant montré que ce facteur explique bien souvent le roulement volontaire, voire l'intention de quitter (Tett et Meyer, 1993). Cette variable sera analysée plus en détail dans le modèle de March et Simon (1991), dont une présentation succincte sera présentée dans la section 2-2-1-2. On avance à ce propos :

« The availability of alternative job prospects is also a significant predictor of decisions to quit (Trevor, 2001) » (Research report⁴⁶, 2001 : 4).

La figure 5 résume le contenu du modèle de Pettman (1975) :

Figure 5
Théorie du roulement



* Rapport coûts-bénéfices

Source : Pettman, B. O. (1975) « Labour Turnover and Retention », p. 73

2-2-1-2 Approche de March et Simon (1991)

L'approche proposée par March et Simon (1991), plus comportementaliste, met l'accent sur deux principales notions clés, soit : 1) le besoin ressenti d'un changement et 2) la facilité perçue de quitter l'organisation.

- Besoin ressenti d'un changement

March et Simon (1991) préconisent que le besoin ressenti d'un changement (qui peut amener l'individu à quitter son organisation) peut être influencé par plusieurs facteurs, tels que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même et la compatibilité de l'emploi et des autres fonctions. Pour le premier, les auteurs expliquent que « le mécontentement surgit d'une disparité entre la réalité et l'idéal personnel entretenu par l'individu. Plus grande est la disparité, plus prononcé sera le désir d'échapper à la situation » (March et Simon, 1991 : 93). En d'autres termes, les auteurs soulignent ici qu'un employé peut ressentir le besoin d'un changement (par exemple, de quitter l'organisation actuelle au profit d'une autre), dès lors que l'emploi occupé n'est pas conforme à l'idée qu'il s'en fait. Dans cette optique, on peut penser qu'avec l'avancée en âge, les travailleurs peuvent aspirer à prolonger leur vie professionnelle, à la condition de se voir proposer de nouveaux mandats, moins contraignants qui permettent notamment de travailler à leur rythme personnel, d'avoir une charge de travail réduite, etc., plus stimulants, plus valorisants (nouveaux rôles) et qui leur procurent le sentiment d'être utiles (Saba, 1995).

Pour le deuxième, les auteurs avancent que :

« Le participant d'une organisation aura tendance à choisir son appartenance à des groupes, de façon à maintenir au niveau le plus bas les conflits qui surgissent des différences d'exigences dont il est l'objet »
(March et Simon, 1991 : 94).

Ils soulignent ainsi l'importance de la qualité des relations entretenues à l'intérieur de l'organisation et leur effet sur le désir des employés d'y rester, d'où l'importance par exemple de ne point particulariser (en les dévalorisant) les travailleurs vieillissants dans les organisations, sous peine d'encourager ces derniers à quitter l'organisation et à saisir, le cas échéant, les opportunités des

retraites anticipées et opter pour une seconde carrière ailleurs (Saba, 1995). Dans cette optique, Vanderberghe (2004) montre bien, dans une approche attitudinale, que les départs volontaires peuvent être causés par un affaiblissement du lien entre l'employé et son organisation.

Comme on le voit, le modèle de March et Simon (1991) suggère, mais sans le faire explicitement, des pratiques dont la mise en œuvre contribuera sans doute à favoriser la rétention des employés et accorde lui aussi, à l'instar du modèle de Pettman (1975), une place importante au facteur « satisfaction au travail », présenté comme un déterminant majeur du maintien en emploi, bien qu'il s'agisse d'un sentiment que l'individu éprouve généralement en réaction à bien d'autres facteurs et pratiques de gestion.

- Facilité perçue de quitter l'organisation

March et Simon (1991) préconisent aussi que la facilité perçue d'un changement (pouvant également conduire l'individu à quitter son organisation) va dépendre de plusieurs facteurs, telle par exemple la disponibilité des emplois pour lesquels l'individu est qualifié (et qu'il est disposé à accepter), et ce, dans les organisations qui lui sont accessibles. Abondant dans le même sens, Bowey (1982) soutient qu'un employé qui perçoit (ou à qui l'on propose) une meilleure rémunération à l'extérieur de l'organisation peut être tenté de la quitter :

« When employees feel that their earnings are not as high as they might earn in some other organization they are likely to move to improve their earnings » (Bowey, 1982 : 18).

Les auteurs montrent que les possibilités d'emploi à l'extérieur de l'organisation actuelle seront d'autant plus grandes que les individus ont plutôt tendance à chercher un emploi ou qu'ils ont des contacts en ce sens (ce qui peut les amener à percevoir des possibilités de se placer hors de leur organisation et

d'en évaluer l'importance). Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, rien n'empêche, par exemple, de penser que les alternatives d'emploi qui s'offrent aux travailleurs vieillissants n'aillent pas en s'amplifiant et que ces derniers deviennent de plus en plus mobiles et intéressés de proposer leurs services aux plus offrants.

En somme, l'approche suggérée par March et Simon (1991) met en évidence que le besoin (attraction ressentie) d'un changement est lié au degré de satisfaction ressenti par un individu dans son emploi actuel, de même qu'à sa perception des alternatives possibles d'emploi hors de son organisation. Une telle approche préconise donc que :

« La satisfaction d'une personne à l'égard de son travail est la fonction inverse d'un comportement de quête pour l'acquisition d'une meilleure situation professionnelle. Lorsque cette personne éprouve un degré élevé de satisfaction à l'égard de son travail, on observe une diminution sensible de sa propension pour la recherche d'alternatives professionnelles » (Paillé, 2003 : 34).

Comme on le voit, ces auteurs soulignent que le niveau de satisfaction au travail d'un individu est d'autant plus élevé (l'amenant ainsi à désirer demeurer dans l'organisation) que la nature du travail effectué correspond à son idéal personnel, qu'il se sent à l'aise (notamment avec l'environnement technique de son travail), que les rapports qu'il entretient avec ses collègues ne souffrent d'aucun conflit et que son appartenance à ces groupes est affirmée.

2-2-1-3 Typologies de pratiques de gestion

Même si elles ne sont pas à proprement parler des modèles explicatifs du maintien, les typologies sont intéressantes car elles nous permettent de catégoriser d'une manière exhaustive et non redondante des ensembles

complexes de déterminants du maintien, permettant de mieux structurer l'espace des pratiques de gestion. Nous présenterons cinq typologies de pratiques de gestion (favorisant la rétention), choisies parmi les plus récentes et les plus fréquemment citées dans la littérature, soit les typologies proposées par Thompson (2000) et Naggiar (2001), très fortement inspirées de la théorie de la motivation proposée par Herzberg (1959 et 1966), puis celles de Poulin (2000) et Tanguay (2004) qui s'avèrent à la fois complémentaires et représentatives des nombreux autres écrits traitant du même sujet. Nous évoquerons enfin la « démarche » proposée par Cardinal (2004), inspirée des stratégies de rétention les plus populaires dans la littérature et qui met en lumière certaines catégories de pratiques de rétention des employés parmi les plus fréquentes et les plus efficaces.

2-2-1-3-1 Typologie de Thompson (2000)

Thompson (2000) – à partir de son expérience personnelle - distingue deux types de facteurs susceptibles de favoriser la rétention des employés, soit les facteurs extrinsèques et intrinsèques. L'auteur soutient que les facteurs intrinsèques, tels que la satisfaction au travail des employés, le sentiment de bien-être dans leur environnement de travail, etc. jouent un grand rôle vis-à-vis de leur maintien en emploi, bien souvent beaucoup plus que les facteurs extrinsèques, comme les salaires, les promotions, etc. Il affirme ainsi :

« The extrinsic rewards are the most tangible - salaries, benefits, promotions - yet these incentives alone are not enough. Employees judge the quality of their job on the intrinsic satisfaction (the personal "reward" they reap from their work), and on whether they feel their work environment is supportive. These factors are powerful predictors of job satisfaction, commitment and loyalty, and retention [...]. Using intrinsic rewards to increase employee commitment and retention is achievable in any organization » (Thompson, 2000 : 68).

L'approche développée par l'auteur puise sa source dans la théorie de la motivation dite « des deux types de facteurs », élaborée par Herzberg et coll. (1959) et développée par le même auteur un peu plus tard (1966). Selon cette théorie, les « facteurs d'hygiène ou de conditionnement », dits extrinsèques, tels que le salaire, les relations avec les collègues et les styles de supervision ne font qu'engendrer de l'insatisfaction, lorsqu'ils sont absents (Steers, 1977), mais ne produisent pas d'effet positif sur la satisfaction que les employés retirent de leur travail, comme pourraient le faire les « facteurs de motivation », ou intrinsèques, tels la reconnaissance, le travail lui-même, les responsabilités, la promotion, le développement, etc. (Bergeron, 2001). En accord avec la théorie de Herzberg (1959 et 1966), Thompson (2000) identifie des types de facteurs susceptibles d'entraîner la satisfaction des employés dans leur travail au sein de l'organisation et, du même coup, de susciter leur désir de demeurer dans leur organisation actuelle. En d'autres termes, l'auteure suggère certaines pratiques (motivantes) comme par exemple la reconnaissance, la responsabilisation et la promotion des employés dont la mise en place au sein de l'organisation contribue à accroître le maintien en emploi. Sans remettre en cause l'intérêt d'une telle réflexion, mentionnons toutefois que ses résultats ne sont guère le fruit de travaux empiriques.

2-2-1-3-2 Typologie de Naggiar (2001)

De son côté, Naggiar (2001) identifie des pratiques de rétention jugées les meilleures et regroupées autour de sept facteurs-clés. Ces facteurs sont les suivants : orientation, développement de carrière, compensations non financières et rétroaction, considérés comme des facteurs de motivation (au sens de Herzberg), auxquels vont s'ajouter les facteurs : formation, stratégies internes de motivation et compensations financières qui, « [...] comme telles, sont des pratiques dont l'absence peut contribuer à l'insatisfaction chez les

employés, mais elles n'assurent pas la rétention en elles-mêmes. Elles sont nécessaires mais non suffisantes à cet égard; elles constituent des facteurs d'hygiène selon l'appellation de Herzberg » (D'Amboise, 2001 : 17).

2-2-1-3-3 Typologie de Poulin (2000)

La recension d'écrits effectuée par Poulin (2000) a permis de dégager trois types de facteurs :

- 1) Monétaires : salaire au-dessus de la moyenne du marché, options d'achats d'actions, incitatifs de groupe;
- 2) Relatifs à la qualité de vie : horaires de travail flexibles, équilibre vie personnelle/travail, localisation géographique, qualité de vie au travail, environnement de collaboration/implication, partenariat avec les supérieurs, reconnaissance du travail bien fait par les supérieurs, insistance sur ce qui est bien fait plutôt que sur les erreurs;
- 3) De développement : formation, possibilité d'évoluer dans l'entreprise et de s'y développer, liberté de changer de projet, équipements à la fine pointe de la technologie, défis offerts par le travail (D'Amboise, 2001). Dans cet ordre d'idées, l'enquête réalisée par Paré et coll. (2000) auprès de spécialistes canadiens en technologies de l'information a démontré que les pratiques de gestion qui accordent une place importante au développement des compétences des employés influent positivement sur le maintien en emploi. Dans le domaine des technologies de l'information, Kaiser et Hawk, (2001) ajoutent que c'est surtout la formation technique qui est valorisée, sous l'angle du maintien en poste des spécialistes en technologies de l'information.

L'analyse des données recueillies par Poulin (2000) a conduit à mettre en évidence l'ordre d'influence de ces facteurs sur la rétention des employés. La

rémunération et la formation semblent ainsi constituer une première catégorie de facteurs, dont l'influence sur la rétention des employés est qualifiée de déterminante. La qualité de vie au travail (i.e le climat, le soutien, la collaboration, l'identification des besoins, les horaires, etc), la qualité du travail offert par l'entreprise (défis stimulants) et la gestion de carrière (réalisation d'objectifs personnels, parrainage) représentent une deuxième catégorie de facteurs exerçant une influence importante sur la rétention des employés et venant s'ajouter à la première catégorie. Enfin, la communication bidirectionnelle dans l'entreprise (du point de vue « employés – gestionnaires » et vice versa) est également retenue comme un facteur dont l'influence sur la rétention est évaluée comme suffisamment significative (D'Amboise, 2001).

2-2-1-3-4 Processus de Tanguay (2004)

Pour Tanguay (2004) la typologie prend la forme d'un processus articulé dans le temps qui permet néanmoins de mettre en évidence quatre ensembles de pratiques. L'auteur propose ainsi un processus de fidélisation des employés qui se réalise en quatre étapes, soit l'identification des besoins mutuels (étape 1), l'établissement d'un plan de carrière (étape 2), la mise en place de conditions de travail adaptées (étape 3) et l'attribution des responsabilités (étape 4). En toile de fond, l'auteur suggère une bonne communication au sein de l'organisation, qui représente selon lui une condition préalable à la mise en place d'un tel processus de fidélisation des employés.

L'identification des besoins mutuels, la première étape, vise à déterminer les attentes des deux parties, l'employeur et les employés, et s'appuie sur une évaluation du rendement, faite dans un esprit constructif et qui tient compte des efforts et des points positifs de l'employé. L'établissement d'un plan de carrière, seconde étape, permet d'informer l'employé de son cheminement de

carrière au sein de l'organisation. L'auteur préconise dans ce cadre la mise en place d'affectations temporaires, l'octroi de responsabilités plus larges, le mentorat ou le parrainage, voire des formations spécialisées, soit des actions susceptibles de convenir aux jeunes recrues mais aussi aux travailleurs vieillissants, dans une « deuxième carrière ». La mise en place de conditions de travail adaptées, troisième étape, introduit une flexibilité dans les différents scénarios visés, tels que les congés mobiles et autres absences sans traitement permises. L'auteur intègre ici la rémunération qu'il considère comme un élément important du processus de fidélisation des employés, une rémunération à deux volets (fixe et variable), qui permet ainsi de récompenser les bons rendements et compte tenu de l'effet positif de cette mesure sur le développement du sentiment d'appartenance. Enfin, l'attribution des responsabilités, quatrième étape, qui offre aux employés l'opportunité d'accéder à des échelons supérieurs et qui, selon l'auteur, procure un sentiment du devoir accompli.

2-2-1-3-5 Typologie de Cardinal (2004)

L'approche de Cardinal (2004) s'articule autour de sept pratiques réputées influencer positivement sur le maintien en emploi. Ces pratiques sont les suivantes : recrutement et embauche, socialisation à la culture organisationnelle, communication bilatérale, développement des compétences et employabilité, développement de carrière, systèmes de récompenses et contenu du travail. L'auteur s'appuie sur les résultats de nombreuses recherches consacrées au maintien en emploi, qui ont permis d'identifier ces pratiques ainsi que les conditions de leur efficacité et qui demeurent étroitement liées à plusieurs autres facteurs, tels que la prise en compte des attentes, des besoins et des valeurs des employés, la création d'un climat de travail positif qui appelle un traitement équitable et respectueux des employés et la motivation dans

l'action organisationnelle [plus particulièrement par rapport à l'enrichissement du travail (Hackman et Oldham, 1975)].

- Recrutement et embauche

Le recrutement est défini (à travers une approche qualifiée de « *Person-Organization Fit* » comme devant prendre appui sur un arrimage entre le profil motivationnel de l'employé (attentes, besoins, valeurs) et l'environnement de travail dans lequel ce dernier serait appelé à évoluer (Bowen et coll. 1991), sans pour autant exclure la prise en compte des compétences des individus et la vérification de l'adéquation de ces dernières avec les exigences des postes de travail.

- Socialisation à la culture organisationnelle

Selon Cardinal (2003), les auteurs mettent en évidence l'importance de l'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation dans le but de faciliter leur intégration et leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels (Kaye et Jordan-Evans, 1999). L'intégration des employés a pour effet de leur faire sentir tout l'intérêt que leur porte l'organisation et favorise en retour leur rétention (Garger, 1999).

- Communication bilatérale

L'information la plus large possible des employés sur le fonctionnement de l'organisation [les outils et les méthodes utilisés dans ce cadre se caractérisant par une grande diversité : information formelle (réunions, notes de service, journal de l'entreprise, communiqués, sites Web, courriers électroniques, vidéoconférences, etc.) et informelle (réunions non programmées, téléphone arabe, rumeurs, etc.)] est présentée comme un moyen de motivation des

employés, dans la mesure où ces derniers se sentent plus concernés par ce qui se passe dans l'organisation (Gordon et Lowe, 2002). Par ailleurs, la communication bilatérale favorise la rétention par les liens qu'elle tisse avec les employés (Kaye et Jordan-Evans, 1999).

- Développement des compétences et employabilité

Le développement des compétences est présenté, dans une perspective de rétention, comme une pratique à deux volets soit : 1) l'actualisation des connaissances et 2) le développement des compétences, et ce, en vue d'améliorer le rendement des employés et de préparer ces derniers à l'occupation d'autres fonctions (que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) (Harvard Business Essentials, 2002). Cardinal (2004) rapporte que :

« Les individus qui parviennent ainsi à actualiser et à enrichir leur portefeuille de compétences seraient moins enclins à changer d'employeur pour acquérir de nouvelles compétences. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le fait de favoriser l'employabilité de ses meilleures ressources, s'avère du même coup une stratégie fort efficace pour les conserver (Gordon et Lowe, 2002) » (Cardinal, 2004 : 15).

- Développement de carrière

Cardinal (2004) rapporte que les auteurs perçoivent le développement de carrière comme une responsabilité partagée entre l'employeur et les employés (Amherdt, 1999). Dans cette perspective, l'employeur doit responsabiliser davantage l'employé dans l'évolution de sa vie professionnelle, sans pour autant déclinier sa responsabilité en la matière et en procurant au contraire à ce dernier les ressources nécessaires pour l'aider dans son cheminement de carrière (Garger, 1999). Cardinal (2004) affirme ainsi :

« Pourtant une plus grande implication et surtout une implication mieux ciblée dans les carrières représenterait pour l'organisation un moyen efficace de susciter l'engagement et partant, d'installer les bases d'une loyauté renouvelée. Pour favoriser la rétention, les organisations se doivent cependant d'adhérer à une conception renouvelée de la gestion de carrières... » (Cardinal, 2004 : 15).

- Systèmes de récompenses

La littérature révèle l'existence d'un consensus des auteurs sur le caractère incontournable de l'influence positive d'une rémunération compétitive sur le maintien en emploi. Mais pour la plupart, il faut se garder de surestimer le pouvoir de rétention de la rémunération en tant que pratique monétaire (Kaye et Jordan-Evans, 1999; Ramlall, 2004), nombre d'entre eux soulignant alors le poids des incitations non monétaires dans la décision des employés de demeurer dans l'organisation (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004). On rapporte à ce sujet que des études nombreuses ont démontré que :

« Des pratiques qui favorisent la conciliation travail-famille (horaires flexibles, télétravail, garderies en milieu de travail, etc.) comptent parmi les plus efficaces pour susciter l'engagement au travail et par ricochet, la rétention. Outre ces dernières, la reconnaissance des efforts et du rendement s'avère une source de valorisation universelle et intemporelle qui fonctionne quel que soit le niveau hiérarchique ou le poste occupé [...] (Garger, 1999). En somme, le défi dans l'élaboration d'un système de récompenses apte à susciter la rétention, consiste à établir un dosage judicieux entre les gratifications extrinsèques et les gratifications intrinsèques » (Cardinal, 2004 : 16).

- Contenu du travail

Des études ont montré que l'occupation d'un emploi qui offre la possibilité de sentir sa contribution aux objectifs de l'organisation produit un effet positif sur la rétention (Gordon et Lowe, 2002). Cardinal (2004) rapporte que :

« De plus, le fait d'occuper un emploi significatif et signifiant où la personne peut constater par elle-même sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation peut exercer un effet positif sur la rétention. En particulier, les travailleurs des générations X et Y veulent d'abord et avant tout créer un impact par leur travail et aussi en récolter les honneurs (Richer, 2004; Kaye et Jordan-Evans, 1999) » (Cardinal, 2004 : 17).

Comme on le voit, la problématique de la rétention de la main-d'œuvre a fait l'objet de nombreuses recherches dont les résultats présentent des facteurs clés ayant une influence importante sur le désir des employés de demeurer dans l'organisation. En résumé, les pratiques les plus efficaces pour retenir le personnel semblent être celles qui offrent aux employés des salaires et des compensations financières jugés adéquats, des opportunités de formation et de développement de carrière, une qualité de vie au travail, un travail dénué de monotonie, permettant l'autonomie et la participation, des conditions de travail améliorées et une bonne communication interne, la possibilité de concilier vie professionnelle et familiale, mais aussi la reconnaissance et l'appréciation des efforts présentés comme des facteurs motivateurs.

D'une certaine manière, les typologies de pratiques présentées aboutissent toutes à différencier entre les facteurs de « motivation » et d'« hygiène », nous renvoyant à cet égard à la théorie de la motivation de Herzberg (1959 et 1966), les premiers facteurs contribuant simplement à diminuer l'insatisfaction chez les employés, tandis que les seconds vont favoriser la satisfaction au travail. Cependant, il faudra garder à l'esprit que les facteurs motivateurs n'auront d'effet positif sur le maintien en emploi que dans la mesure où les employés perçoivent déjà les facteurs d'hygiène de base comme adéquats, condition incontournable à l'efficacité des autres facteurs de motivation (Lockwood et Ansari, 1999). La typologie suggérée par Tanguay (2004) tire quant à elle sa particularité de son caractère de processus articulé dans le temps, même si les

pratiques visées rejoignent globalement celles évoquées par les autres auteurs. En toile de fond, les deux facteurs « satisfaction au travail » et « existence d'alternatives d'emploi » demeurent incontournables compte tenu de leur effet sur la décision de rester (pour le premier) ou de quitter (pour le second) l'organisation.

2-2-1-4 Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de maintien en emploi

Nous proposons de regrouper ici dans un tableau synthèse des pratiques de gestion suggérées par les différents modèles de maintien en emploi, en précisant toutefois que le tableau III fournit seulement des exemples de pratiques citées par les auteurs et particulièrement représentatives des différents modèles de maintien en emploi retenus.

Tableau III
Pratiques de gestion reliées au maintien en emploi

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Rémunération et avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Rémunération compétitive</u> (Lawler, 1971; Pettman, 1975; Bowey, 1982; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Thompson, 2000; Ramlall, 2004) - <u>Octroi de compensations financières</u> (Naggiar, 2001) - <u>Incitatifs monétaires : options d'achats d'actions, etc.</u> (Poulin, 2000) - <u>Rémunération variable</u> (Tanguay, 2004) - <u>Incitations non monétaires</u> (conciliation travail-famille : horaires flexibles, télétravail, garderies en milieu de travail, etc.) (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004) - <u>Octroi de congés</u> (congés pour raisons familiales, congés sans solde, etc.) (Cardinal, 2003) - <u>Garderies en milieu de travail</u> (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Développer la communication interne</u> (Price, 1972; Wanous, 1973; Pettman, 1975; Scott, 1978; Wils et coll. 1998; Tremblay, 2002; Tanguay, 2004) - <u>Favoriser les échanges entre les employés</u> (March et Simon, 1991; Thompson, 2000; Withers, 2001; Vanderberghe, 2004) - <u>Information des employés sur le fonctionnement de l'organisation</u> (Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002) - <u>Information formelle</u> (réunions, notes de service, journal de l'entreprise, communiqués, sites Web, courriers électroniques, vidéoconférences, etc.) (Wanous, 1992; Dessler et coll. 2004). - <u>Information informelle</u> (réunions spontanées, etc.) (Wanous, 1992; Dessler, 2004) - <u>Offrir la rétroaction</u> (Thompson, 2000; Poulin, 2000; Naggjar, 2001)
Organisation du travail/Participation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Travail en équipe</u> (Pettman, 1975; Tett et Meyer, 1989; Tremblay et coll. 2000; Ashby et Pell., 2001) - <u>Mise en place d'équipes autonomes et semi autonomes</u> (Chênevert et Tremblay, 2003) - <u>Mise en place d'équipes autogérées</u> (Davis, 1993) - <u>Assignment de tâches adaptées aux aspirations des employés</u> (March et Simon, 1991) - <u>Possibilités offertes aux employés de changer de nature de travail et variété des tâches</u> (Irvine et Evans, 1995; Poulin, 2000) - <u>Défis au travail</u> (Irvine et Evans, 1995; Gordon et Lowe, 2002; Poulin, 2000) - <u>Autonomie au travail</u> (Chapman et Tooze, 1982; Irvine et Evans, 1995; Cohen et Gattiker, 1994) - <u>Autocontrôle</u> (Lawler et Mohrman, 1989) - <u>Responsabilisation accrue des employés</u> (Poulin, 2000; Tanguay, 2004) - <u>Participation des employés</u> (définition des objectifs, choix des collègues et des méthodes de travail, relations directes avec la clientèle, etc.) (Lawler et Mohrman, 1989) - <u>Décentralisation de la gestion</u> (Pettman, 1975) - <u>Partage du pouvoir</u> (Lawler, 1986)
Développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Possibilités de promotion des employés</u> (Thompson, 2000) - <u>Développement de carrière</u> (procurer les ressources nécessaires qui aident au cheminement de carrière) (Garger, 1999; Amherdt, 1999; Naggjar, 2001; Poulin, 2000)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Plan de carrière</u> (Tanguay, 2004) - <u>Offrir des opportunités de carrière</u> (Dibble, 1999)
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Octroi de compensations et incitations non financières</u> (Naggiar, 2001; Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999) - <u>Reconnaissance du travail bien fait</u> (offrir des plaques de reconnaissance, etc.) (Poulin, 2000; Stokes, 1985) - <u>Reconnaissance des efforts et du rendement</u> (Garger, 1999) - <u>Respect du rythme de travail des employés</u> (Ryan, 2000)
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Développement des compétences</u> (Thompson, 2000; Poulin, 2000; Naggiar, 2001; Harvard Business Essentials, 2002) - <u>Formations spécialisées</u> (Tanguay, 2004) - <u>Mise à jour des connaissances</u> (Gordon et Lowe, 2002)
Dotation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Adéquation homme/poste</u> (adéquation des compétences individuelles /exigences des postes de travail (Bowen et coll. 1991) - <u>Arrimage profil motivationnel (attentes, besoins, valeurs) et environnement de travail</u> (Bowen et coll. 1991) - <u>Adaptation profil homme/poste</u> (March et Simon, 1991)
Direction et leadership	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Partager les objectifs avec les subordonnés</u> (Bass, 1998) - <u>Agir comme « coach »</u> (Bécotte, 2002) - <u>Mentorat</u> (Trimberger, 1998) - <u>Écoute et échanges de qualité</u> (Northouse, 1997) - <u>Encourager les nouvelles idées</u> (Bass, 1998)
Socialisation à la culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Intégration des employés</u> (adhésion aux valeurs organisationnelles (Kaye et Jordan-Evans, 1999; Garger, 1999)
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Programmes de santé et sécurité au travail</u> (Dolan et Schuler, 1995; Lowe et coll. 2003) - <u>Développer la qualité de vie au travail (QVT)</u> : identification des besoins, climat de travail, conciliation travail-famille, etc. (Tanguay, 2004) - <u>Mesures ergonomiques</u> (Brun et coll. 2003) - <u>Éviter les surcharges de travail</u> (Brun et coll. 2003)
Évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Systèmes d'évaluation du rendement des employés</u> (Meyer, 2003)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Aménagements	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Aménagements du temps de travail</u> (horaire flexible, horaire à la carte, semaine de travail comprimée volontaire, réduction du temps de travail, travail partagé volontaire, travail à domicile, temps partiel volontaire) (CCTM, 2001; Withers, 2001; Duxbury et Higgins, 2001) - <u>Amélioration de l'environnement de travail</u> : équipement fine pointe technologique, etc. (Poulin, 2000) - <u>Adaptation des conditions de travail</u> : congés mobiles, etc. (Tanguay, 2004)

2-2-2 Modèles d'engagement organisationnel

Avant d'aller plus loin, nous tenterons de définir le terme mobilisation et de le distinguer de celui d'engagement organisationnel. Nous poursuivrons alors avec la présentation des modèles d'engagement organisationnel.

2-2-2-1 Notion de mobilisation

Il existe de nombreuses définitions du terme mobilisation. Dans le Petit Robert, la mobilisation est définie comme une « opération qui a pour but de mettre une armée, une troupe sur le pied de guerre ». Au niveau organisationnel, on entend par mobilisation « les actions entreprises en vue de motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis » (Dictionnaire des relations de travail, 1986). Laflamme (1998) propose une autre définition de la mobilisation en milieu organisationnel, qui est le rassemblement des ressources humaines autour d'objectifs communs. Dans le domaine de la gestion, l'utilisation du terme mobilisation est assez récente, remontant à une vingtaine d'années (Rondeau et coll. 1993), terme principalement répandu dans la littérature française ou québécoise (Mialet, 1989).

À l'heure actuelle, l'état des recherches visant à circonscrire la définition du terme mobilisation est encore au stade embryonnaire (Wils et coll. 1998). Dans la littérature américaine, on utilise les termes « *Mobilize* » (Heifetz, 1997), « *High Commitment Management* » (Wils et coll. 1998), « *Commitment-Oriented Personnel Management* » (Lawler III, 1986), etc. Pour plusieurs auteurs, le terme mobilisation demeure encore assez confus (Larouche, 1986; Laflamme, 1996; Rondeau et Lemelin, 1991). L'ambiguïté entourant le terme mobilisation est liée, entre autres, aux différentes dimensions du concept, la mobilisation pouvant être en même temps l'action (managériale) et le résultat (individuel). En effet, selon Wils et coll. (1998) le concept de mobilisation comprend deux faces complémentaires, soit une face individuelle, qui désigne non seulement « l'état de mobilisation » d'un individu ou d'un groupe d'individus (c'est-à-dire leurs attitudes et leurs comportements de mobilisation), mais aussi le processus psychologique qui explique comment un individu arrive à cet état, et une face managériale, qui s'apparente au « processus organisationnel mis en place pour mobiliser ».

Afin d'éliminer toute confusion relative à l'utilisation des concepts de mobilisation et d'engagement organisationnel, le lecteur devra comprendre le premier (le concept de mobilisation) comme un processus (processus managérial dans notre cas, exprimé par des pratiques de gestion des ressources humaines), et le deuxième (l'engagement organisationnel) comme un état individuel (état de mobilisation), en tant que résultat (comportement attendu) du processus de mobilisation. Abondant dans le même sens, Bichon (2005) affirme :

« Il convient de distinguer la mobilisation du processus psychologique qui conduit à cet état [...]. Alors que la mobilisation renvoie à la notion de conduite, les bases psychologiques de la mobilisation sont des attitudes qui poussent l'individu à fournir intentionnellement ces efforts » (Bichon, 2005 : 55).

De son côté, Paillé (2003 : 41/45) distingue ces deux termes de la manière suivante : « L'engagement envers l'organisation est un état psychologique [...]. Il relève d'un processus interne à la personne qui repose sur des ressorts psychologiques [...]. La mobilisation (des ressources humaines) est beaucoup plus large [...]. Elle apparaît comme une forme d'action collective, résultant de la capacité des managers à obtenir le partage par le plus grand nombre des ambitions organisationnelles et à orienter l'énergie des personnes vers des objectifs communs ». La mobilisation en tant qu'état s'appuie donc sur des attitudes affectives, qu'entraîne le sentiment que les attentes personnelles peuvent être comblées par le travail (Guérin et coll. 1996). Dans une recherche visant à mesurer les liens existant entre des pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation des travailleurs vieillissants, Guérin et coll. (1996) effectuent un rapprochement du concept de mobilisation avec celui de « *Commitment* ». C'est également dans cette optique qu'est menée la présente recherche, qui considère l'engagement organisationnel, comme « un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation, pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation (Meyer et Allen, 1991) » (Vandenberghe, 2005 : 9), et la mobilisation, comme relevant du processus qui mène à cet état.

2-2-2-2 Modèles d'engagement organisationnel

Nous présenterons trois catégories de modèles d'engagement organisationnel, soit des modèles basés sur la satisfaction des attentes (Wanous, 1992; Izzo et Withers, 2001), sur la participation (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993; Betcherman et coll. 1994) et sur la gestion par les valeurs (Dolan et Garcia, 1999).

2-2-2-2-1 Modèles basés sur la satisfaction des attentes

De nombreux auteurs ont souligné l'importance jouée par la satisfaction au travail dans le processus de mobilisation (Serieyx, 1987), les pratiques de gestion « mobilisatrices » étant bien souvent associées avec le bien-être des employés (Rondeau et Lemelin, 1991). Le principe sous-jacent aux modèles basés sur la satisfaction des attentes est que les attentes professionnelles constituent un fondement appréciable de l'engagement organisationnel (comme d'ailleurs pour le maintien en emploi, ainsi que nous l'avons vu) (Koch et Steers, 1978).

Selon Paillé (2001) :

« On peut pousser le raisonnement de la correspondance entre les attentes et leur réalisation en termes de taux de couverture. Plus le taux de couverture des attentes préalables est élevé, plus l'individu se déclarera satisfait. Inversement, plus le taux de couverture est faible, moins le salarié se définira comme satisfait » (Paillé, 2001 : 31).

Toutefois, le modèle des attentes satisfaites suppose que l'implication des employés est moindre, dès lors que les attentes de ces derniers sont élevées et qu'elles ne peuvent être satisfaites (Mottaz, 1988). Ce même modèle établit par contre que cette implication est favorisée, si les possibilités de satisfaction des attentes existent (Guérin et coll. 1997 : 27). Enfin, de nombreuses études ont présenté des pratiques de gestion des ressources humaines, réputées mobiliser les employés sur la base des attentes de ces derniers (Dennis, 1988a; Meier, 1988; Hale, 1990; Côté, 1990; Guérin, 1991). Sous cette rubrique, les modèles proposés par Wanous (1992) et par Izzo et Withers (2001) retiendront particulièrement notre attention.

2-2-2-2-1-1 Modèle de Wanous (1992)

Wanous (1992) suggère un modèle dit « des attentes satisfaites », qui s'inspire de la théorie de l'échange et de l'interactionnisme « *Person-Environment Interaction Theory* » élaborée par Lewin (1936), selon laquelle le comportement d'un individu résulte de l'équilibre entre ce dernier et les forces de l'environnement. Ce modèle stipule l'existence d'une congruence « *Person-Environment Fit* » entre les attentes d'un individu et leurs possibilités de satisfaction en milieu de travail :

« *Every psychological event depends upon the state of the person and at the same time out the environment* » (Lewin, 1936 : 12).

En d'autres termes, le modèle s'appuie sur l'existence d'un processus transactionnel entre l'individu et son organisation, de sorte que l'organisation aide à satisfaire les attentes des personnes qui, en retour, n'hésitent pas à déployer beaucoup d'efforts orientés vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon Davis (1992), le modèle des attentes satisfaites est souvent utilisé pour expliquer (ou pour mesurer) la satisfaction au travail, qui est au cœur de la problématique de la mobilisation des travailleurs (comme d'ailleurs de celle du maintien en emploi, ainsi que nous l'avons souligné à plusieurs reprises). Il s'agit là d'un modèle qui a fait l'objet de très nombreuses utilisations (Guérin et coll. 1996).

Wanous et coll. (1992) établissent un lien entre l'engagement organisationnel « *Organizational Commitment* » et le niveau des attentes des individus, s'accordant à reconnaître que seule la satisfaction des attentes les plus fortes peut produire un effet sur l'engagement des personnes envers leur organisation. Ils préconisent en outre que ces attentes se rapportent principalement à :

- L'organisation du travail « *Structure* » : l'employé a besoin de recevoir des instructions claires relatives au travail qu'il doit réaliser, qui précisent autant

que possible ce qu'il doit faire, comment le faire et les ressources disponibles pour le faire;

- La diversité « *Diversity* » : l'employé aime travailler avec des gens ayant des formations diversifiées;
- La reconnaissance « *Recognition* » : l'employé aspire à ce que le travail bien fait soit reconnu et récompensé;
- L'autonomie au travail « *Autonomy* » : l'employé veut avoir une latitude décisionnelle par rapport à la façon de réaliser ses tâches;
- L'environnement « *Environment* » : l'employé aspire à ce que son environnement physique de travail lui procure du bien-être;
- La communication « *Expression* » : l'employé aime à communiquer ouvertement dans son milieu de travail;
- La qualité des relations avec les collègues au travail « *Teamwork* » : l'employé aspire à une bonne collaboration avec ses collègues en vue de l'atteinte des objectifs organisationnels;
- La sécurité d'emploi « *Stability* » : l'employé veut la sécurité et la stabilité d'emploi;
- L'équilibre entre les buts personnels et professionnels « *Balance* » : l'employé aspire à l'adéquation entre les objectifs professionnels et ses propres buts;
- La progression dans la carrière professionnelle « *Career Growth* » : l'employé aspire à un développement de carrière et à une progression sur le plan professionnel.

L'approche de Wanous (1992) aide donc à appréhender des pratiques de gestion des ressources humaines, aptes à induire des comportements mobilisateurs à partir de la prise en compte des attentes des travailleurs, telles que celles identifiées par l'auteur et ses collègues. Cette approche suggère, en réponse aux

attentes des employés, d'implanter par exemple des pratiques de gestion des ressources humaines visant à clarifier, sur le plan organisationnel, le rôle et les attributions de l'employé et à octroyer à ce dernier une marge d'autonomie au travail. L'autonomie au travail permet à l'employé de « déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes (Chatzis, 1999 : 29) ». Les pratiques de gestion devraient aussi permettre la mise en place de bonnes conditions de travail, notamment sous l'angle ergonomique (modifications aux postes de travail pour un meilleur confort et bien-être de l'employé). Les pratiques visées devraient, en outre, favoriser, en ce qui a trait à la stabilité de l'emploi, la création d'un besoin de sécurité chez l'employé, qui procure chez ce dernier « un sentiment de bien-être et de contrôle ou une maîtrise de ses activités et de son développement professionnel ». On sait par ailleurs que la précarité d'emploi « cause alors une insécurité, un état d'anxiété, une incertitude face à l'avenir, du point de vue de la stabilité de l'emploi, des contrats ou du revenu⁴⁷ » (Tremblay, 2004). Ces pratiques incluraient la mise en place de programmes de communication interne qui favorisent l'alignement des comportements de l'employé sur les objectifs organisationnels, grâce à sa meilleure compréhension de la stratégie de l'organisation et le développement des échanges positifs entre ses membres, la qualité des relations interpersonnelles étant jugée essentielle à l'efficacité organisationnelle (Gervase, 2001). Elles encourageraient l'implantation de plans de carrière, qui offrent à l'employé des possibilités de progression sur le plan professionnel, etc. De nombreuses recherches ont indiqué que les pratiques liées au développement de carrière gagnaient la satisfaction des employés et constituaient bien souvent la meilleure variable explicative de leur engagement organisationnel (Meyer et coll. 2003). Les pratiques de gestion s'orienteraient enfin vers l'appréciation du travail des employés et la reconnaissance de l'apport de ces derniers à l'organisation (Jacob, 2001). Ce type de pratiques

permet aux employés de voir leur contribution valorisée « d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation » (Brun et Tison, 2002 : 15). Dans cet ordre d'idées, St-Onge et coll. (2005 : 89) rapportent qu'au Québec, « des entrevues menées auprès de cadres supérieurs du Réseau de la santé et des services sociaux montrent que ces derniers estiment important d'obtenir de la reconnaissance au travail (Bédard, et al., 2002) », telle par exemple une rétroaction positive (feed-back) sur le travail. Les résultats d'une recherche consacrée particulièrement aux travailleurs vieillissants (professionnels québécois âgés de 50 ans et plus) ont montré l'importance accordée par cette catégorie de main-d'œuvre au fait de recevoir de la reconnaissance de la part de l'employeur, une reconnaissance qui peut s'exprimer de différentes façons : mise en valeur du travail effectué, nomination à des comités importants, consultation sur des sujets importants, etc. (Leibowitz et Farren, 1990; Guérin et coll. 1997).

2-2-2-2-1-2 Modèle de Izzo et Withers (2001)

Le modèle proposé par Izzo et Withers (2001) se présente beaucoup plus comme une mise à jour moderne des attentes dans le nouveau contexte de travail, tel que décrit par Capelli (1999) dans « *New Deal at Work : Managing the Market-Driven Work Force* ». Les auteurs identifient des catégories de besoins des individus dont la satisfaction (pouvant s'effectuer par des pratiques de gestion) favorise l'engagement organisationnel de ces derniers. Les pratiques visées sont :

- La conciliation travail-famille (et les aménagements du temps de travail qui l'accompagnent), qui a pour but de satisfaire un besoin d'équilibre et de synergie entre le travail et la vie personnelle. La problématique de l'équilibre emploi-vie privée est de plus en plus au centre des préoccupations organisationnelles, soucieuses de gérer cet équilibre et d'implanter certaines

pratiques de gestion « susceptibles de réduire les tensions entre l'emploi et la famille et ainsi d'en atténuer les effets négatifs » (Guérin et coll. 1997). L'analyse effectuée par Haines (1995), relative aux effets de certaines pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille, montre que de telles pratiques (programmes d'aide aux employés, compléments de salaire, services de garderies pour enfants d'âge préscolaire, etc.) contribuent à améliorer, entre autres, la satisfaction au travail et à augmenter la loyauté organisationnelle des employés.

- La formation orientée vers l'« employabilité » et l'adaptation des connaissances aux innovations technologiques, visant à rassurer les individus quant à leurs possibilités de se placer, le cas échéant, sur le marché du travail et pour leur éviter de voir leurs connaissances devenir obsolètes, ce qu'ils semblent redouter énormément. Wils et coll. (1998) évoquent dans ce cadre la création d'emplois comportant des défis, qui permettent de développer de nouvelles compétences, etc.;

- La participation qui répond à un besoin d'implication et de se sentir concerné par ce qui se passe dans l'organisation. Selon Tremblay et coll. (2005a : 66) « les employés se mobiliseront davantage s'ils perçoivent qu'ils ont les capacités et les possibilités de le faire ». Dans la littérature, le concept qui traduit le mieux cette perception est celui du "pouvoir d'agir" « *Empowerment* ». Dans cette optique, les organisations augmentent le pouvoir, le contrôle et l'autorité des employés au travail, souvent perçus par ces derniers comme un signe de soutien de l'organisation (Niehoff et coll. 2001), voire de confiance et de considération à leur égard (Eylon et Bamberger, 2000).

- La communication, faite d'interactions multiples, tant sur le plan intellectuel que social, entre les membres de l'organisation qui contribue à renforcer le besoin d'appartenance à une communauté au travail; on note dans ce cadre plusieurs types d'actions mises en œuvre par les organisations, telles que l'information des employés sur la mission de l'entreprise, sur ses valeurs, sa stratégie d'affaires, etc. (Tremblay et coll. 1996).

- L'introduction de valeurs d'éthique au travail et d'un climat de confiance dans lequel les employés aspirent à travailler. Tremblay et coll. (2005a : 63) avancent dans ce cadre que la confiance que fondent les employés dans leurs dirigeants est au cœur de la mobilisation de ces derniers, la confiance étant entendue comme « la propension à attribuer des intentions positives à l'autre partie à notre égard en nous appuyant sur ses paroles, ses actions et ses décisions (Mayer et al., 1995) ». Par ailleurs, les actions de soutien (significatives et répétées) engagées par l'organisation vis-à-vis des employés, notamment dans des circonstances particulières (deuil, maladie, etc.), sont généralement perçues par ces derniers comme des signes de respect à leur égard et répondent dans une large mesure à certains de leurs besoins et attentes (estime de soi, considération, intégration au groupe, etc.) (Rhoades et Eisenberger, 2002). La justice et l'équité dans le traitement sont également présentées comme des valeurs très importantes aux yeux des employés dans leurs relations avec l'employeur (Cropanzano et Greenberg, 1997). Dans cet ordre d'idées, Tremblay et coll. (2005a) avancent :

« Un sentiment d'équité prédispose plus facilement les individus à adopter des comportements de mobilisation en guise de réciprocité (Organ, 1990). En revanche, une forte perception d'iniquité sur le plan distributif peut conduire à une adoption limitée de comportements de mobilisation. Comme plusieurs de ces comportements sont discrétionnaires, subtils et parfois même difficiles à observer, l'employé peut choisir de ne pas mobiliser certains comportements. Il peut même décider "de faire la grève de la mobilisation" en limitant l'aide qu'il apporte à son supérieur immédiat, en ne prenant plus la défense de l'organisation, en ne proposant plus d'améliorations aux produits et aux services » (Tremblay et coll. 2005a : 60).

2-2-2-1-3 Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de satisfaction des attentes

Les pratiques de gestion suggérées par les modèles de satisfaction des attentes de Wanous (1992) et Izzo et Withers (2001) sont reprises sous forme de synthèse dans le tableau IV.

Tableau IV
Pratiques de gestion reliées aux modèles de satisfaction des attentes

Attentes des employés (objectifs)	Catégories de pratiques	Exemples de pratiques favorisant la satisfaction de l'attente
<input type="checkbox"/> Concilier travail et vie personnelle	Aménagements du temps de travail	- <u>Aménagements du temps de travail</u> (Haines, 1995; Izzo et Withers, 2001)
<input type="checkbox"/> Développer son «employabilité» <input type="checkbox"/> Éviter l'obsolescence des connaissances	Formation et développement professionnel	- <u>Développement et actualisation des connaissances en lien avec les changements technologiques</u> (Izzo et Withers, 2001) - <u>Offrir des opportunités de développement</u> (Doering et coll. 1983; Elliott, 1995; Guérin et coll. 1997) - <u>Emplois permettant d'acquérir de nouvelles compétences</u> , etc. (Wils et coll. 1998).
<input type="checkbox"/> Avoir une latitude décisionnelle dans la manière d'exécuter ses tâches <input type="checkbox"/> Jouer un rôle dans l'organisation	Organisation du travail/Participation	- <u>Autonomie au travail</u> (Wanous, 1992) - <u>Introduire de la variété au travail</u> (Karp, 1987; Kelly, 1990; Guérin et coll. 1997) - <u>Enrichissement des tâches</u> (Rodwell et coll. 1998) - <u>Donner des défis aux employés</u> (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Mottaz, 1988) - <u>Rapports de partenariat</u> (Izzo et Withers, 2001) - <u>Confier aux employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail</u> (Niehoff et coll. 2001)

Attentes des employés (objectifs)	Catégories de pratiques	Exemples de pratiques favorisant la satisfaction de l'attente
		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Responsabilisation « Empowerment » des employés et participation à la prise de décision</u> (Guérin et coll. 1997; Eylon et Bamberger, 2000) - <u>Utiliser les compétences des employés</u> (Mowday et coll. 1982) - <u>Permettre d'effectuer un travail significatif</u> (Guérin et coll. 1997)
<input type="checkbox"/> Être informé sur ce qui se passe dans l'organisation <input type="checkbox"/> Se sentir concerné	Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Pratiques d'information des employés</u> (mission, valeurs, stratégie d'affaires, objectifs, résultats, priorités, défis de l'organisation, etc. (Tremblay et coll. 1998; Guérin et coll. 1997; Izzo et Withers, 2001) - <u>Programmes de communication interne</u> (Wanous, 1992) - <u>Développement des échanges entre les membres de l'organisation</u> (Wanous, 1992)
<input type="checkbox"/> Être traité équitablement, confiance	Éthique au travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Transparence/climat de confiance</u> (Guérin et coll. 1996; Izzo et Withers, 2001) - <u>Justice et équité dans la gestion</u>, (Organ, 1990; Cropanzano et Greenberg, 1997; Guérin et coll. 1997) - <u>Management éthique</u> (souci de l'autre) (Pauchant, 2000)
<input type="checkbox"/> Progresser sur le plan professionnel	Développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Implantation de plans de carrière</u> (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Wanous, 1992; Guérin et coll. 1997) - <u>Entretiens périodiques avec le superviseur dans le cadre de l'évaluation</u> (du rendement, du potentiel, des besoins de formation des travailleurs vieillissants) et entretiens de carrière (Guérin et coll. 1996) - <u>Mobilité de carrière</u> pour les travailleurs vieillissants (Guérin et coll. 1996)

Attentes des employés (objectifs)	Catégories de pratiques	Exemples de pratiques favorisant la satisfaction de l'attente
<input type="checkbox"/> Sécurité d'emploi	Stabilité d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Éviter les compressions d'effectifs et les licenciements</u> (Wanous, 1992) - <u>Favoriser la sécurité d'emploi</u> (Guérin et coll. 1997)
<input type="checkbox"/> Voir son travail valorisé et en être récompensé	Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Récompenses non monétaires</u> (Wanous (1992) - <u>Renforcement positif</u> (Nelson, 2001) - <u>Souligner l'apport de l'employé et l'en remercier</u> (Dejours, 1993) - <u>Récompenses sociales (félicitations, feed-back positif sur la performance, etc.)</u> (St-Onge et coll. 2005)
<input type="checkbox"/> Aide aux employés	Équilibre travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille</u> (programmes d'aide aux employés, compléments de salaire, services de garderies pour enfants d'âge préscolaire, etc. (Haines, 1995) - <u>Actions de soutien des employés</u> (Rhoades et Eisenberger, 2002) - <u>Aide de carrière</u> (Guérin et coll. 1996)

2-2-2-2-2 Modèles basés sur la participation

Nous retiendrons principalement deux modèles sous cette rubrique, soit ceux proposés par Lawler (1986) « *High-Involvement* » dit des « quatre partages » [que nous essaierons de rapprocher de celui suggéré par Rondeau et coll. (1993) relatif aux leviers de mobilisation des employés] et par Betcherman et coll. (1994), qualifié de « modèle à haut rendement », le point commun étant que les deux modèles s'appuient sur les facteurs d'engagement des employés.

2-2-2-2-1 Modèle de Lawler (1986)

Dans son ouvrage intitulé « *High-Involvement Management* », Lawler (1986) identifie des pratiques de gestion qui permettent d'atteindre un haut niveau d'engagement (d'implication) des employés, à travers un modèle référant aux théories de la gestion participative « *Participative management* », qui considèrent la participation des employés à la gestion de l'organisation comme une source de satisfaction et d'engagement organisationnel. Qualifié de « modèle des quatre partages », le modèle proposé suggère quatre catégories de pratiques pouvant contribuer à accroître l'implication des employés au sein de leur organisation soit : l'information, le développement des compétences, le pouvoir et la reconnaissance.

- Information

Lawler (1986) soutient que le partage de l'information avec les employés (une information qui doit être la plus complète possible et accessible à l'ensemble des membres de l'organisation) facilite beaucoup la compréhension par les employés de la situation générale de l'organisation et des défis qui en découlent et favorise ainsi leur engagement organisationnel (Rondeau et coll. 1998). L'auteur recommande d'informer les employés tant sur les objectifs de l'organisation, ses priorités, les stratégies poursuivies, les résultats, etc., de manière à permettre à ces derniers de mieux comprendre les décisions prises par la direction et ce qui est attendu d'eux et de s'impliquer davantage (Tremblay et coll. 1996). De nombreux écrits ont évoqué les différentes formes que peuvent emprunter les canaux d'informations, telles que les forums, les portes ouvertes, les séances d'information, les boîtes à suggestions, les mémos, les courriels, les notes de service, le journal d'entreprise, etc. (Caldwell et coll. 1990; Dillon et Flood, 1992; Rodwell et coll. 1998; Tremblay et coll. 1998). Lawler (1986) met l'accent sur l'importance du partage de l'information avec l'ensemble des

employés (sans exclure ceux situés aux plus bas niveaux de la hiérarchie) et affirme ainsi :

« Without considerable information moving downward, employee participation and involvement become impractical and even dangerous. It is therefore crucial in employee involvement programs that certain kinds of information be moved to lower levels (Cole, 1985) » (Lawler, 1988 : 24/25).

Selon Simard et coll. (2005 : 299), les pratiques de partage d'information sont « considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés (Lawler et coll. 1992; Rondeau et coll. 1993). D'une part, parce qu'en leur absence, la participation à la prise de décision s'avère impossible. D'autre part, parce que l'employé peut s'impliquer dans la mesure où il comprend bien ce qui est attendu de lui ».

- Développement des compétences

Le modèle de Lawler (1986) accorde par ailleurs une place importante au développement des connaissances des employés, en expliquant notamment que des employés bien formés sont plus efficaces dans leur travail et prennent bien souvent de meilleures décisions pour l'organisation. En ce qui a trait au contenu même des formations dispensées aux employés par l'organisation, l'auteur suggère leur élargissement, au-delà des connaissances techniques liées aux emplois, aux habiletés interpersonnelles, aux méthodes de résolution de problèmes, à l'économie, etc. Il explique qu'une telle vision conduit à disposer d'un potentiel humain aux capacités plus grandes et pouvant faire toute la différence, dans un environnement très concurrentiel où le capital humain est de plus en plus présenté comme un avantage compétitif majeur, et où l'implication des employés peut s'avérer déterminante (Tremblay et coll. 2000). De leur côté, Simard et coll. (2005) mettent en exergue que :

« La formation contribue également au développement de l'engagement dans la mesure où elle indique à l'employé que son employeur est prêt à

investir dans son développement en vue d'établir une relation de réciprocité à long terme (Tsui et coll. 1997) » (Simard et coll. 2005 : 299).

- Pouvoir

Le partage du pouvoir « *Empowerment* » avec les employés constitue la troisième pratique préconisée dans le modèle de Lawler (1986). Plusieurs études « de terrain » révèlent que la responsabilisation des employés et le partage du pouvoir avec ces derniers concourent à développer davantage leur engagement envers l'organisation (Rodwell et coll. 1998). Sous cette rubrique, on parle alors de participation accrue des employés à travers des mécanismes, tels que l'enrichissement des tâches (Fiorito et coll. 1997), l'autonomie au travail (Cohen et Gattiker, 1992), l'autocontrôle (Lawler et Mohrman, 1989), le travail en équipe (Tremblay et coll. 2000), etc.

Simard et coll. (2005 : 299) soulignent aussi que « la logique sous-jacente à la mise en place de telles pratiques est que « l'employé va être motivé s'il a le sentiment que l'organisation et son travail lui appartiennent et qu'il a un contrôle sur les résultats obtenus » (Rondeau et coll. 1993 : 106). L'objectif de ces pratiques est d'accroître l'imputabilité et l'influence réelle des individus en favorisant notamment l'autonomie et l'initiative.

- Reconnaissance

Lawler (1986) suggère enfin une quatrième pratique, qui consiste à partager avec les employés les profits retirés de la bonne gestion de l'organisation, et ce, à travers l'instauration d'un système de récompenses extrinsèques et intrinsèques, qu'il présente comme un important facteur d'engagement des employés. Il avance à ce sujet :

« Both intrinsic (internal) rewards and extrinsic (external) rewards can be affected by participative programs. Such intrinsic rewards as feelings of accomplishment and self-worth can be increased as a result of individuals being involved in important work decisions. Participation also raises a number of issues concerning such extrinsic rewards as pay and promotion. As people obtain more power, information, and knowledge, they expect more rewards, particularly when they feel their participation has made the organization more effective (Mohrman et Lawler, 1985) » (Lawler, 1988 : 26).

Abondant dans le même sens, Tremblay et coll. (2000) soulignent l'importance des récompenses non monétaires (intrinsèques), telles que la reconnaissance, le feed-back positif, les félicitations du supérieur immédiat, les récompenses symboliques, etc., que les employés perçoivent comme des marques de considération à leur égard, les amenant à s'impliquer davantage au sein de leur organisation. Lawler (1986) souligne également, comme bien d'autres auteurs (Cohen et Gattiker, 1992; Mottaz, 1988), l'effet positif de l'octroi de bons salaires aux employés sur leur engagement organisationnel, tout en recommandant de ne point surestimer cette pratique, d'autres facteurs complémentaires étant aussi importants (Porter et coll. 1974).

L'auteur préconise enfin, à travers son modèle, une mise en place simultanée des quatre pratiques au sein de l'organisation, tel un programme qui permet une synergie entre ces pratiques, ce qui lui assure une meilleure efficacité. Il avance à ce propos :

« A useful way to view the potential effectiveness of a participative program is to see how much it moves rewards, power, communication, and knowledge downward. Because congruence is important, it must move all of them in a similar way in order to be effective. If just one, two, or three of these key issues are affected, it leads to incongruence and ineffectiveness as the following examples illustrate : Power without knowledge, information, and rewards is likely to lead to poor decisions. Information and knowledge without power leads to frustration because people cannot use their expertise. Rewards for organizational performance without power, knowledge, and information lead to frustration and lack of motivation because people cannot influence their

rewards. Information, knowledge, and power without rewards for organizational performance are dangerous because nothing will ensure that people will exercise their power in ways that will contribute to organizational effectiveness » (Lawler, 1988 : 42).

La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement des employés est largement analysée dans la littérature, notamment en regard des quatre types de pratiques décrits par Lawler (1986). Simard et coll. (2005 : 302) rapportent dans ce cadre les résultats de nombreuses recherches ayant établi un lien entre des pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement des employés, telles celles réalisées par :

- Tremblay et coll. (2000) et Rodwell et coll. (1998) qui « ont tous confirmé l'existence d'une relation positive entre le partage d'information et l'engagement organisationnel de type affectif »;
- Accorn et coll.(1997), Allen et Meyer (1993) et Bateman et Strasser (1984), qui ont montré que « la participation à la prise de décision s'avère reliée à l'engagement », DeCottis et Summers (1987), Mathieu et Zajac (1990), qui ont établi un lien positif entre l'autonomie dans le poste et l'engagement et Simard et coll. (2005), qui ont mis en exergue le lien positif entre l'initiative dans la réalisation des tâches et l'engagement;
- Tremblay et coll. (2000), qui ont établi un lien entre les pratiques de développement des compétences des employés et l'engagement affectif. Ces auteurs ont également rapporté les résultats d'autres travaux similaires qui conduisent notamment à montrer qu'« outre les pratiques de formation formelles et obligatoires (Birdi et coll. 1997), l'unique perception d'accès à la formation (Barlett, 2001) ou d'avoir des opportunités d'apprentissage au travail (McNeese-Smith et Nazarey, 2001), contribuent également au développement de l'engagement » (Simard et coll. 2005 : 302);

- Bateman et Strasser (1984), DeCottis et Summer (1987) et Tremblay et coll. (2000), qui ont établi un lien entre la reconnaissance du supérieur immédiat ou du leader et l'engagement des employés envers l'organisation, etc.

Comme nous l'avons annoncé, nous évoquerons l'approche proposée par Rondeau et coll. (1993) qui se présente comme une typologie des leviers de mobilisation des employés et qui est très fortement inspirée du modèle de Lawler (1986). Dans leur approche, les auteurs évoquent trois leviers de mobilisation qui se retrouvent dans le modèle de Lawler (1986), soit l'information, l'intéressement (assimilable à la reconnaissance) et l'appropriation (assimilable au pouvoir). Toutefois, Rondeau et coll. (1993) introduisent un quatrième levier de mobilisation, qui est celui de l'identification, pratique visant l'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation et inspirée de la gestion « culturelle » (Lemaître, 1985). Les auteurs soutiennent que le partage des valeurs organisationnelles avec les employés constitue une source d'implication importante de ces derniers. Nous reviendrons sur cet aspect, notamment lorsque nous présenterons l'approche de gestion par les valeurs suggérée par Dolan et Garcia (1999) (voir section 2-2-2-2-3).

2-2-2-2-2-2 Modèle à « haut- rendement » de Betcherman et coll. (1994)

En critiquant les pratiques inspirées du « taylorisme », qui se caractérisent principalement par une division du travail, Betcherman et coll. (1994) fait l'éloge des nouvelles formes d'organisation, qui valorisent davantage le travail des individus et tendent à le rendre plus collectif et plus enrichissant (Lowe et coll. 2003). Bien qu'assez proche du modèle de Lawler (1986), le modèle à « haut- rendement », proposé par Betcherman et coll. (1994), reprend à son compte les quatre pratiques suggérées par Lawler (information, développement

des connaissances, récompenses, pouvoir), que nous ne reprendrons pas ici, mais y ajoute d'autres pratiques qui tiennent compte du milieu « effectif » de travail et susceptibles d'accroître davantage la performance des organisations, grâce à leur effet positif sur l'engagement des employés. Les pratiques visées sont notamment celles relatives à la conciliation travail-vie privée qui permettent de soutenir les efforts faits par les employés pour conjuguer leurs responsabilités professionnelles et familiales, à l'amélioration de la santé des employés et à la réduction du stress au travail. Leckie et Betcherman et coll. (1994) ont mis en exergue l'existence d'une corrélation entre des stratégies de gestion des ressources humaines, mettant l'accent sur la participation des employés et les « bonnes performances » de la main-d'œuvre, telles que la réduction des taux de départs, des plaintes, etc.

2-2-2-2-3 Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles de participation

Les pratiques de gestion suggérées par les modèles de participation de Lawler (1986) et Betcherman et coll. (1994) sont reprises sous forme de synthèse dans le tableau V.

Tableau V
Pratiques de gestion reliées aux modèles de participation

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Information des employés</u> (mission, valeurs, stratégies, objectifs, priorités, résultats, etc. de l'organisation (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993; Guérin et coll. 1997; Tremblay et coll. 1998) - <u>Partage de l'information avec les employés</u> (forums, boîtes à suggestions, mémos, courriels, notes de service, portes ouvertes, séances d'information, journal d'entreprise, etc.) (Wanous, 1992; Caldwell et coll. 1990; Dillon et Flood, 1992; Rodwell et coll. 1998; Tremblay et coll. 2000) - <u>Communication interne</u> et développement des échanges (Wanous, 1992)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Amélioration des compétences des employés</u> (Lawler, 1986; Guérin et coll. 1996; Tremblay et coll. 2000) - <u>Investissements dans la formation des employés</u> (Tremblay et coll. 1998) - <u>Pratiques de formation formelles</u> (Birdi et coll. 1997; Simard et coll. 2005) - <u>Accès à la formation</u> (Barlett, 2001; Simard et coll. 2005) - <u>Opportunités d'apprentissage au travail</u> (Simard et coll. 2005)
Organisation du travail/participation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Autocontrôle</u> (Lawler et Mohrman, 1989) - <u>Partage du pouvoir</u> (Lawler et Mohrman, 1989; Rodwell et coll. 1998) - <u>Autonomie au travail</u> (DeCottis et Summers, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Cohen et Gattiker, 1992) - <u>Responsabilisation « Empowerment » des employés</u> (Rondeau et coll. 1993; Rodwell et coll. 1998) - <u>Enrichissement des tâches</u> (Fiorito et coll. 1997) - <u>Participation à la définition des objectifs, choix des collègues et des méthodes de travail, relations directes avec la clientèle</u> (Bateman et Strasser, 1984; Allen et Meyer, 1993; Accorn et coll. 1997; Lawler et Mohrman, 1989) - <u>Équipes autonomes, groupes de projets</u> (Tremblay et coll. 2000)
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Encouragements, reconnaissance et considération envers les employés</u> (Rondeau et coll. 1993; Tremblay, 2002; Bédard et coll. 2002; St-Onge et coll. 2005) - <u>Feed-back positif sur la performance, félicitations du supérieur immédiat</u>, Cohen et Gattiker, 1994; Tremblay et coll. 2000)
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Octroi de bons salaires</u> (compétitifs) (Porter et coll. 1974; Lawler, 1986; Mottaz, 1988) - <u>Partage des profits, gains de productivité</u> (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993)
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Énoncé des valeurs organisationnelles</u> (Lemaître, 1985; Rondeau et coll. 1993) - <u>Diffusion des valeurs organisationnelles</u> (Lemaître, 1985; Rondeau et coll. 1993)
Aménagements du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Aménagements du temps de travail</u> (Betcherman et coll. 1994)
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Programmes de réduction du stress</u> (Betcherman et coll. 1994)

2-2-2-2-3 Approches basées sur la gestion par les valeurs

La gestion par les valeurs repose sur le principe général selon lequel le partage des mêmes valeurs par l'ensemble des membres d'une organisation contribue à renforcer leur engagement, ces valeurs pouvant être morales (loyauté, intégrité, respect des contrats, responsabilité, etc.), de coopération (esprit d'équipe, capacité de conflit, etc.), de performance (disposition à l'effort, compétence, faculté d'innovation, etc.), de communication (transparence, compréhension, sincérité, etc.) (Dolan et Garcia, 1999).

2-2-2-2-3-1 Approche de Dolan et Garcia (1999)

L'approche de la gestion par les valeurs (GPV), suggérée par Dolan et Garcia, (1999), met l'accent sur le processus d'identification aux valeurs organisationnelles par les membres de l'organisation, l'objectif visé étant d'aboutir à une convergence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation (Withers, 2001b). Cette approche est développée à partir du concept de « culture forte » (Lemaitre, 1985) qui est défini comme un ensemble de croyances ou de valeurs partagées par les membres d'un groupe ou d'une organisation. Les valeurs sont définies comme des « leçons stratégiques, acquises et maintenues, relativement stables dans le temps » (Dolan et Garcia, 1999 : 73).

Dolan et Garcia, (1999) soutiennent dans ce cadre que :

« L'avenir de l'entreprise se concrétise jour après jour grâce aux valeurs et aux concepts qui guident les activités quotidiennes des employés, tout en leur permettant d'être à leur tour la source de nouvelles valeurs, et ce, quelles que soient leurs fonctions ou leur niveau dans l'organisation [...], les valeurs se distinguent par le rôle qu'elles jouent au niveau de la culture opérante. Elles équivalent aux principes d'action sur lesquels doivent se baser chacun des employés lors de l'accomplissement de leurs tâches : confiance mutuelle, satisfaction des consommateurs, honnêteté, travail d'équipe, etc. » (Dolan et Garcia, 1999 : 42).

Vanderberghe (2005) rapporte par exemple les résultats d'une étude récente, menée par Aryee, Budhwar et Chen (2002), qui montrent que la confiance a un effet positif sur l'engagement organisationnel. La littérature spécialisée rapporte un ensemble de valeurs qui stimulent des changements dans les relations qu'entretiennent les employés entre eux et qui favorisent le développement de leurs capacités créatives dirigées vers l'efficacité organisationnelle. Ces valeurs peuvent être le respect des dirigeants envers les opinions et les sentiments des employés ainsi que le respect mutuel des employés, l'existence d'un climat de confiance, d'une communication ouverte et honnête au sein de l'organisation, la promotion du travail en équipe, la réduction des niveaux hiérarchiques et l'augmentation de l'autonomie des employés, la participation au changement, la qualité de vie au travail, etc. En ce sens, la gestion par valeurs apparaît ainsi comme une approche organisationnelle qui a pour but de renforcer l'engagement organisationnel des employés, par le fait notamment que ces derniers adhèrent à des valeurs qui vont inspirer et guider leurs activités quotidiennes (Dolan et Garcia, 1999). L'éthique liée à la gestion des organisations est donc perçue comme une « perspective d'action de plus en plus privilégiée par les gestionnaires » (Brun et Dugas, 2005 : 81).

2-2-2-3-2 Tableau synthèse des pratiques reliées aux approches basées sur la gestion par les valeurs

Les pratiques de gestion suggérées par l'approche de gestion par les valeurs de Dolan et Garcia (1999) sont reprises sous forme de synthèse dans le tableau VI.

Tableau VI
Pratiques de gestion reliées à l'approche de gestion par les valeurs

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Identification	- <u>Encourager l'effort, la créativité, la compétence, l'obligation de performance</u> , (Dolan et Garcia, 1999)
Travail en équipe	- <u>Développer l'esprit d'équipe, la coopération entre les membres, capacité de gestion des conflits</u> (Dolan et Garcia, 1999)
Éthique au travail	- <u>Actions de soutien des employés, respect</u> (Rhoades et Eisenberger, 2002) - <u>Équité de traitement</u> (Guérin et coll. 1997; Dolan et Garcia, 1999) - <u>Intégrité, sens des responsabilités</u> (Dolan et Garcia, 1999) - <u>Honnêteté, loyauté, transparence</u> (Dolan et Garcia, 1999)

2-2-2-3-3 Tableau synthèse des pratiques reliées aux modèles d'engagement organisationnel

Nous proposons de regrouper ici, dans un tableau synthèse, les pratiques de gestion suggérées par les différents modèles d'engagement organisationnel, en précisant toutefois que le tableau VII fournit seulement des exemples de pratiques citées par les auteurs et particulièrement représentatives des différents modèles d'engagement organisationnel retenus.

Tableau VII
Tableau synthèse des pratiques d'engagement organisationnel

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Aménagements du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Aménagements du temps de travail</u> (temps partiel, horaire flexible, congés, etc.) (Haines, 1995; Izzo et Withers, 2001; Betcherman et coll. 1994)
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Développement et actualisation des connaissances en lien avec les changements technologiques</u> (Izzo et Withers, 2001) - <u>Offrir des opportunités de développement</u> (Doering et coll. 1983; Elliott, 1995; Guérin et coll. 1997) - <u>Aide à la mise à jour des compétences des employés</u> (âgés) (Guérin et coll. 1996; Gordon et Lowe, 2002) - <u>Emplois permettant d'acquérir de nouvelles compétences</u> (Wils et coll. 1998) - <u>Développement des compétences des employés</u> (Lawler, 1986; Guérin et coll. 1996; Tremblay et coll. 2000) - <u>Investissements dans la formation des employés</u> (Tremblay et coll. 1998) - <u>Accès à la formation</u> (Barlett, 2001; Simard et coll. 2005) - <u>Pratiques de formation formelles</u> (Birdi et coll. 1997; Simard et coll. 2005) - <u>Opportunités d'apprentissage au travail</u> (McNeese-Smith et Nazarey, 2001; Simard et coll. 2005) - <u>Formations spécialisées</u> (Tanguay, 2004)
Organisation du travail/participation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Autonomie au travail</u> (Wanous, 1992) - <u>Introduction de la variété au travail</u> (Karp, 1997; Kelly, 1990; Guérin et coll. 1997) - <u>Enrichissement des tâches</u> (Fiorito et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998) - <u>Donner des défis aux employés</u> (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Mottaz, 1988) - <u>Responsabilisation « Empowerment » des employés</u> (participation à la prise de décision) (Rondeau et coll. 1993; Guérin et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998; Eylon et Bamberger, 2000) - <u>Participation à la définition des objectifs, choix des collègues et des méthodes de travail, relations directes avec la clientèle</u> (Bateman et Strasser, 1984; Allen et Meyer, 1993; Accorn et coll. 1997; Lawler et Mohrman, 1989)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Équipes autonomes et semi-autonomes, groupes de projets</u> (Tremblay et coll. 2000) - <u>Rapports de partenariat</u> (statut d'associé, gérant d'affaires, etc.) (Izzo et Withers, 2001) - <u>Confier aux employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail</u> (utiliser les compétences des employés, etc.) (Niehoff et coll. 2001) - <u>Autocontrôle</u> (Lawler et Mohrman, 1989) - <u>Autonomie au travail</u> (DeCottis et Summers, 1987; Mathieu et Zajac, 1990; Cohen et Gattiker, 1992) - <u>Partage du pouvoir</u> (Lawler et Mohrman, 1989; Rodwell et coll. 1998) - <u>Permettre d'effectuer un travail significatif</u> (Guérin et coll. 1997) - <u>Rapports de partenariat</u> (Izzo et Withers, 2001) - <u>Utiliser les compétences des employés</u> (Hackman et Oldham, 1975; Mowday et coll. 1982)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Information des employés</u> (mission, valeurs, stratégies, objectifs, priorités, résultats, etc. de l'organisation (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993; Guérin et coll. 1997; Tremblay et coll. 1998; Izzo et Withers, 2001) - <u>Partager l'information avec les employés</u> et utiliser divers moyens de communiquer (forums, boîtes à suggestions, mémos, courriels, notes de service, portes ouvertes, séances d'information, journal d'entreprise, etc.) (Wanous, 1992; Caldwell et coll. 1990; Dillon et Flood, 1992; Rodwell et coll. 1998; Tremblay et coll. 2000) - <u>Développement des échanges entre les membres de l'organisation</u> (March et Simon, 1991; Wanous, 1992; Thompson, 2000; Withers, 2001b; Vanderberghe, 2004) - <u>Développer la communication interne</u> (Price, 1972; Wanous, 1992; Pettman, 1975; Scott, 1978; Wils et coll. 1998; Tremblay, 2002; Tanguay, 2004)
Développement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Implantation de plans de carrière</u> (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Wanous, 1992; Guérin et coll. 1997) - <u>Entretiens périodiques avec le supérieur hiérarchique dans le cadre de l'évaluation</u> (du rendement, du potentiel, des besoins de formation...) <u>et entretiens de carrière</u> (Guérin et coll. 1996) - <u>Mobilité de carrière</u> (Guérin et coll. 1996)
Rémunération et reconnaissance (non	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Octroi de bons salaires</u> (Porter et coll. 1974; Lawler, 1986; Mottaz, 1988)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
monétaire)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Partage des profits, gains de productivité</u> (Lawler, 1986; Rondeau et coll. 1993) - <u>Rétribution du rendement</u> (Betcherman et coll. 1994) - <u>Encouragements, reconnaissance et considération envers les employés</u> (Rondeau et coll. 1993; Tremblay, 2002; Bédard et coll. 2002; St-Onge et coll. 2005) - <u>Feed-back positif sur la performance, félicitations du supérieur immédiat</u> (Cohen et Gattiker, 1994; Tremblay et coll. 2000) - <u>Renforcement positif</u> (Nelson, 2001) - <u>Souligner l'apport de l'employé et l'en remercier</u> (Dejours, 1993) - <u>Récompenses sociales et non monétaires</u> (félicitations, feed-back positif sur la performance, etc.) (Wanous, 1992; St-Onge et coll. 2005)
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Programmes de réduction du stress</u> (Betcherman et coll. 1994)
Éthique au travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Justice et équité dans la gestion</u>, (Organ, 1990; Cropanzano et Greenberg, 1997; Guérin et coll. 1997) - <u>Équité de traitement</u> (Guérin et coll. 1997; Dolan et Garcia, 1999) - <u>Transparence/climat de confiance</u> (Guérin et coll. 1996; Izzo et Withers, 2001) - <u>Information transparente</u> (Dolan et Garcia, 1999) - <u>Management éthique</u> (souci de l'autre) (Pauchant, 2000)
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Énoncé des valeurs organisationnelles</u> (Lemaître, 1985; Rondeau et coll. 1993) - <u>Diffusion des valeurs organisationnelles</u> (Lemaître, 1985; Rondeau et coll. 1993) - <u>Encourager l'effort, la créativité, la compétence, l'obligation de performance</u> (Dolan et Garcia, 1999)
Stabilité d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Éviter les compressions d'effectifs et les licenciements</u> (Wanous, 1992) - <u>Favoriser la sécurité d'emploi</u> (Guérin et coll. 1997)
Aide aux employés	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille</u> (programmes d'aide aux employés, compléments de salaire, services de garderies pour enfants d'âge préscolaire, etc. (Betcherman et coll. 1994; Haines, 1995)

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Aide de carrière</u> (Guérin et coll. 1996) - <u>Actions de soutien des employés</u> (Rhoades et Eisenberger, 2002)

2-3 PRATIQUES DE GESTION FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS

Comme nous l'avons vu, les modèles de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des employés accordent une place importante aux pratiques de gestion, ces dernières pouvant être regroupées en plusieurs catégories⁴⁸ (Gunderson, 2000), telles que celles que nous avons présentées dans la section 2-2. Nous tenterons ici de voir s'il existe dans la littérature des pratiques plus spécifiques au maintien en emploi (extension de la vie professionnelle) et à l'engagement organisationnel) des travailleurs plus âgés. L'extension de la vie professionnelle correspondra pour cette catégorie de personnel à la prolongation de la vie active, au-delà de l'âge normal de départ à la retraite. Nous présenterons d'abord les pratiques qui visent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants et poursuivrons avec celles qui favorisent leur engagement organisationnel.

2-3-1 Pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants

Le maintien des actifs de 50 ans et plus « en deuxième partie de carrière » est un pas difficile à franchir pour les employeurs (AFPA, 2005 : 8). Les recherches menées dans ce cadre montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans les organisations pour encourager les travailleurs vieillissants à continuer à exercer une activité professionnelle, au-delà de l'âge prévu de départ à la retraite, procèdent d'une stratégie qui vise à

répondre aux attentes plus spécifiques de cette catégorie de travailleurs à l'égard notamment de leur situation professionnelle (Wils et Guérin, 1990). Une revue de la littérature liée à cette problématique laisse apparaître plusieurs axes d'intervention dégagés par les organisations, incluant la mise en place de pratiques de gestion. Nous présenterons certaines pratiques réputées produire un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle, telles que la planification de carrière, les mouvements de carrière (mobilité), l'organisation du travail et la participation, la formation et le développement professionnel, la rémunération et la reconnaissance, les aménagements du temps (et lieu) de travail, les aménagements (physiques) de l'emploi, l'aménagement de la retraite et la communication et l'éthique. Comme on le voit, la catégorisation retenue pour les pratiques d'extension de la vie professionnelle diffère quelque peu de celle adoptée pour les pratiques de maintien (tableau III), afin de mieux prendre en considération les spécificités de la main-d'œuvre vieillissante. Ainsi, la rémunération ayant un peu moins d'importance pour les travailleurs vieillissants que pour les plus jeunes, cette catégorie de pratiques a été fusionnée avec la reconnaissance. Par contre, la gestion de carrière a été éclatée en planification de carrière et mouvements de carrière, deux sous-catégories importantes pour les travailleurs vieillissants. Finalement, une nouvelle catégorie propre aux travailleurs vieillissants émerge : l'aménagement de la retraite.

Nous rappellerons auparavant, en accord avec les modèles de maintien en emploi, que ces pratiques contribuent bien souvent à engendrer un sentiment de satisfaction au travail chez les travailleurs vieillissants, qui demeure un facteur important dans la décision de ces derniers de ne pas se retirer de la vie active et de continuer à exercer une activité professionnelle, que ce soit à temps complet ou à temps partiel (Lefkowitz, 1992). Les écrits montrent en effet que la satisfaction par rapport au travail paraît jouer un rôle déterminant sur l'extension de la vie professionnelle, résultat qui pourrait suggérer que pour

fidéliser les travailleurs vieillissants, il importe de s'assurer que les activités professionnelles restent intéressantes et qu'elles procurent à ces derniers du plaisir à travailler. Nous rappellerons enfin que le retrait du marché du travail, lorsqu'il est volontaire et anticipé, n'est généralement pas expliqué par un seul facteur (ou pratique) mais par plusieurs motifs plus ou moins importants et interdépendants (Pettman, 1975), et que les salariés n'adoptent pas tous la perspective de travailler plus longtemps, le groupe des travailleurs vieillissants n'étant pas toujours homogène et qu'il serait illusoire de le penser.

- Planification de carrière

La fidélisation des employés est un défi propre à toute organisation dont le capital humain représente un atout compétitif majeur (Colman, 2005). Les études montrent qu'en général, une organisation qui ne peut garantir à ses employés un plan de carrière attractif peut difficilement prétendre à leur maintien (Curti, 1998). Bécotte (2000 : 30) rapporte les résultats d'un sondage qui indiquent que « les trois premières raisons pour lesquelles les gens disent avoir quitté leur dernier emploi sont les suivantes : " *Lack of career opportunities*-1st place : 32 %; *No opportunity to move up*-2nd place : 29 %; *Dead-end job*-3rd place : 25 % ». On peut comprendre ainsi que les organisations doivent faire l'effort de satisfaire les attentes des salariés (y compris parmi les plus âgés) à l'égard de leur carrière professionnelle, à l'effet de les fidéliser (Dibble, 1999). Dans cet ordre d'idées, on a souligné dans un séminaire récent consacré à la gestion des âges en entreprise, que « la compréhension des attentes à l'égard du travail [...] sont des traits essentiels à prendre en compte pour bâtir des fins de carrière adaptées » (MASTS, 2003 : 3).

Plusieurs études ont montré que la principale inquiétude des travailleurs vieillissants demeure liée au plafonnement de carrière que ces derniers

redoutent beaucoup et qui peut bien souvent les conduire à préférer quitter l'organisation plutôt que d'avoir le sentiment de stagner et de ne pas avoir de perspective de carrière (Rosen et Jerdee, 1986; Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991). Dans la mesure où l'employeur consent à donner une réorientation de carrière aux travailleurs vieillissants, Siegenthaler et Brenner, (2000) affirment qu'un nombre important de travailleurs vieillissants (de 50 à 64 ans) préfèrent alors poursuivre leur carrière.

Les écrits récents traduisent donc une préoccupation de plus en plus grande des organisations à vouloir prendre en considération les attentes des travailleurs vieillissants à l'égard de leur carrière professionnelle, et ce, dans le cadre de stratégies de maintien en emploi qui tendent à concilier les attentes de cette catégorie de main-d'œuvre avec les besoins organisationnels (Wils et Guérin, 1990). On comprend ainsi que les travailleurs vieillissants peuvent désirer remettre à plus tard la décision de partir à la retraite, dans la mesure où ils bénéficient d'une réorientation de carrière (et d'éviter ainsi le plafonnement de carrière) ou d'une modification du contenu de l'emploi (nouveaux rôles, nouvelles responsabilités, nouvelles tâches). Pour arriver à établir ce projet de fin de carrière, il est essentiel que l'employeur investisse dans la démarche de planification de carrière, qui peut revêtir plusieurs aspects (entretiens de carrière avec le superviseur, ateliers de carrière, centre d'information sur les carrières, counselling de carrière, etc. (London et Stumpf, 1982; Cronin, 1988; Rosen et Jerdee, 1988).

Selon Guérin (1992) le processus de planification de carrière pourrait se dérouler en trois étapes, soit une aide à l'autoévaluation (étape 1), la recherche d'opportunités de carrière (étape 2) et l'établissement d'un projet personnel de carrière (étape 3) pour les travailleurs vieillissants. L'auteur précise que « l'aide à l'autoévaluation, première phase du processus de planification individuelle de carrière, est d'autant plus facile avec les travailleurs vieillissants que ceux-ci,

suite à la fameuse crise de mi-carrière, se connaissent beaucoup mieux, ont pris conscience de leurs besoins ou lacunes personnels et admettent volontiers la nécessité de certains réalignements [...]. La deuxième phase, la recherche des opportunités, devrait permettre à l'organisation d'informer les employés de ses projets de développement, des opportunités nouvelles qui en découlent, des nouveaux rôles que peuvent jouer les travailleurs vieillissants, des nouvelles pratiques que l'organisation entend mettre en place à leur intention, etc. [...]. Enfin la troisième phase, l'établissement du projet personnel de carrière, devrait être l'occasion par le biais du superviseur ou des conseillers du service du personnel, de s'assurer de la solidité et du réalisme du plan d'action (cohérence avec les évaluations de l'employé par l'organisation, intégration aux opportunités organisationnelles, formation à acquérir, appuis nécessaires, temps disponible, équilibre travail-famille) (Burack et Mathys, 1980) » (Guérin, 1992 : 11).

Il semble cependant, en accord avec la littérature sur le développement de carrière, que les travailleurs vieillissants n'aspirent pas tous à prolonger leur carrière, certains d'entre eux pouvant paraître moins intéressés par une réorientation de carrière. Selon Guérin et Saba, (2001), une telle attitude peut s'expliquer par le modèle du plafonné « heureux » qui a moins envie de relever de nouveaux défis, ni d'acquérir à cette fin de nouvelles connaissances. Ces auteurs expliquent également ce phénomène par le fait que certains travailleurs vieillissants ont le sentiment d'avoir assez donné, préférant consacrer le reste de leur temps à leurs proches et aux loisirs, sans oublier les raisons de santé qui amènent bien souvent les travailleurs vieillissants à mettre un terme à leur carrière, voire à se contenter plus facilement du statu quo.

Il est préférable par ailleurs de laisser partir les travailleurs vieillissants qui ne sont point intéressés par une réorientation de carrière et qui paraissent donc démotivés à cet égard, sans omettre cependant de planifier la sortie de ces

derniers, qui devra s'effectuer de la manière la plus digne possible. Il est préconisé dans ce cadre l'implantation de programmes de préparation à la retraite, définis comme un aménagement de la sortie du marché du travail des travailleurs vieillissants permettant aux deux parties d'en tirer avantage, soit à l'organisation de continuer à bénéficier de l'expérience des travailleurs vieillissants et à ces derniers, de vivre plus aisément une sortie moins brutale et plus respectueuse (Guérin, 1991). De tels programmes s'avèrent d'ailleurs « en pleine extension en Amérique du Nord (Siegel, 1986; Dumont, 1989) car ils répondent aux attentes des travailleurs vieillissants et améliorent leur moral (Dennis, 1988a) » (Guérin, 1991 : 21).

On peut en déduire qu'il y a différentes formes de développement pour les employés en fin de carrière. Il est donc essentiel d'avoir une approche individualisée où l'on puisse élaborer pour chacun le projet susceptible de répondre tout à la fois aux aspirations de fin de carrière de l'employé et aux besoins de l'organisation. Dans cet ordre d'idées, Lesemann (2003b : 11) soutient qu'« on doit donc introduire, au nom de l'équité qui oblige à prendre en compte les conditions différentielles des carrières de travail, une compréhension diversifiée des processus de retraite et, dans ce sens, "déglobaliser" l'idée de la retraite, l'individualiser, dans le cadre de normes générales à définir ».

- Mouvements de carrière (mobilité)

L'aspiration des employés à progresser dans la hiérarchie des postes de l'organisation et la recherche des opportunités d'y accéder est un fait reconnu dans de nombreux écrits. Ramsey (2002) avance dans ce cadre :

« *Today workers want opportunities to grow and improve* » (Ramsey, 2002 : 8).

S'agissant des travailleurs vieillissants, les opportunités d'admissibilité aux divers mouvements internes de carrière amènent bien souvent ces derniers à « explorer de nouvelles avenues du genre deuxième ou troisième carrière » (Guérin et Saba, 2001; Gaullier, 1988). Les études indiquent que la mobilité à l'intérieur de l'organisation, dont peuvent se prévaloir les travailleurs vieillissants, peut revêtir plusieurs formes (Paul, 1987). On cite dans ce cadre l'exemple des transferts d'emploi, qui permettent aux salariés âgés de quitter des emplois physiquement et mentalement éprouvants, pour se diriger vers d'autres emplois qui le sont moins (Nusberg, 1984). Il est même avancé que de tels transferts peuvent représenter, pour certains travailleurs vieillissants, une phase de « désengagement progressif », qui les pousse ainsi à rechercher des emplois ayant en général des charges de travail plus allégées et moins de responsabilités (Dychtwald, 1990). On évoque également d'autres mouvements de carrière auxquels peuvent accéder les travailleurs vieillissants, tels que les recrutements, les promotions, les rétrogradations, sans oublier les départs, ces derniers étant beaucoup plus négociés que rendus accessibles, à vrai dire, par l'organisation (Zetlin, 1989). On avance pour les premiers, soit les recrutements, que dans un contexte de croissance brutale et de manque de relève, le recrutement de travailleurs vieillissants peut s'avérer une pratique efficace, même si elle peut être plus coûteuse (Guérin et Saba, 2003). Dans le même ordre d'idées, on soutient aussi que le rappel de retraités est une pratique qui peut faciliter la réponse à des variations cycliques de la demande de travail (Kraut, 1988), cette mesure pouvant s'avérer très économique, notamment pour confier à cette catégorie de main-d'œuvre des travaux destinés traditionnellement à du personnel temporaire dont le recrutement et la formation auraient nécessité des coûts supplémentaires (Whittemore, 1990).

Nous rappellerons toutefois que les travailleurs vieillissants peuvent avoir des attentes différentes à l'égard de la mobilité, certains acceptant le plafonnement de leur carrière, d'autres s'engageant dans un désengagement précoce et

d'autres encore se considérant toujours en progression de carrière et recherchant des opportunités de développement au même titre que les plus jeunes (Guérin, 1991).

Les études montrent enfin que les mouvements de carrière rendus accessibles aux travailleurs vieillissants doivent s'appuyer, autant que possible, sur les habiletés spécifiques de ces derniers. Abondant dans le même sens, Nusberg (1984) souligne l'importance de tenir compte du potentiel propre aux travailleurs vieillissants, dont il faut faire profiter l'organisation et qui permet, par là-même, de motiver davantage ces derniers, sans doute plus à l'aise dans leurs nouveaux rôles et fortement encouragés alors à prolonger leur vie professionnelle dans l'organisation. L'auteur affirme à ce propos :

« With greater maturity and interpersonal skills, older workers are better suited to jobs requiring extensive social contact than are younger employees » (Nusberg, 1984 : 30).

- Organisation du travail et la participation

Plusieurs études font ressortir l'effet produit par l'aménagement du contenu de l'emploi sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Rosen et Jerdee, (1988) avancent que l'introduction d'un changement dans le contenu du travail répond à un besoin profond des travailleurs vieillissants et tend à encourager ces derniers à prolonger leur vie active, au-delà même de l'âge normal de retraite. Les auteurs rapportent des exemples d'aménagement de l'emploi, qui s'apparentent bien souvent à l'octroi aux travailleurs en fin de carrière de nouveaux rôles, à travers lesquels ces derniers jouissent en général de beaucoup plus d'autonomie au travail et participent, de manière accrue, aux décisions stratégiques de l'organisation (Karp, 1987; Guérin et Saba, 2001). On souligne ainsi la forte aspiration des travailleurs vieillissants, à l'étape de fin de carrière, à jouer de nouveaux rôles au sein de leur organisation, et ce, tels que conseiller, consultant, formateur, mentor, etc. En fait, les travailleurs en fin de

carrière cherchent avant tout à partager l'expérience qu'ils ont acquise tout au long de leur carrière avec les collègues, notamment avec les plus jeunes, auxquels ils voudraient transmettre leur savoir, ce qui les valorise au sein de l'organisation et leur offre l'occasion de se sentir utile et de jouer un rôle essentiel (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991). Les employés en fin de carrière deviennent dès lors plus optimistes quant à leur futur dans l'organisation et sont fortement encouragés ainsi à y rester (O'Reilly et Caldwell, 1980; Dolan et Garcia, 2002).

On parle même de nouveaux défis, recherchés particulièrement par les employés en fin de carrière. Les résultats d'une recherche récente, portant sur le vieillissement en emploi dans le secteur de la santé et des services sociaux, ont montré, par exemple, que les travailleurs vieillissants se disent intéressés par la « possibilité de demeurer actifs après l'âge de 65 ans, à la condition toutefois d'affronter d'autres défis » (Lauzon, 2003 : 24). Zetlin (1992) met en lumière, à ce sujet, l'influence positive sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, qu'exerce la participation de ces derniers à des comités stratégiques. Dans le même ordre d'idées, Guérin et Saba, (2001) soutiennent que les défis proposés aux salariés vieillissants, et qui leur donnent le sentiment de pouvoir influencer les décisions de l'organisation, constituent « une forme d'enrichissement ou de progression (subjective) de carrière », dont ils semblent tirer une « satisfaction intrinsèque ». Ces auteurs mettent aussi en exergue l'incidence positive, sur la satisfaction au travail et le maintien de ce type de personnel, des pratiques de participation « *Empowerment* », axées sur le partage du pouvoir avec les travailleurs vieillissants et l'octroi à ces derniers de plus de contrôle sur leur travail. L'importance de permettre aux travailleurs vieillissants d'avoir plus de contrôle sur leur travail est d'ailleurs soulignée par Lesemann (2003b : 26) qui soutient par exemple qu'« en donnant des marges de manœuvre, on facilitera les choses pour les travailleurs vieillissants (Volkoff, 2001 : 1) ». Une étude récente réalisée par le Ministère de la santé et des

services sociaux met en évidence l'effet positif de l'autonomie au travail sur la décision des travailleuses âgées de 50 ans et plus, de retarder leur retraite et de demeurer plus longtemps dans l'organisation (MSSS, 2003). Comme on le voit, responsabiliser davantage les travailleurs vieillissants est une pratique qui encourage fortement ces derniers à poursuivre leur carrière au sein de l'organisation (Lewis et McLaverty, 1991). La participation des travailleurs vieillissants peut donc contribuer au maintien en emploi de ces derniers, qui apparaissent comme des individus aimant être consultés et pouvant influencer les décisions stratégiques, forts de leur expérience et de leur savoir, et qui sont d'autant plus faciles à impliquer qu'ils connaissent bien l'organisation à laquelle ils sont d'ailleurs attachés (Guérin et Saba, 2001). Lorsqu'ils perdent leur base de pouvoir, bien des travailleurs vieillissants peuvent donc préférer partir.

Les auteurs rapportent également d'autres types d'expériences d'aménagement de l'emploi pour les travailleurs vieillissants, axées surtout sur la redéfinition des tâches et autres allègements des responsabilités et des charges liées aux postes de travail occupés par cette catégorie de main-d'œuvre (Rosen et Jerdee, 1988; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur, 2002). Dans cette optique, l'aménagement de l'emploi peut alors consister à diminuer les responsabilités liées aux postes occupés par les travailleurs vieillissants, voire à orienter ces derniers vers des emplois où les responsabilités sont moindres ou à leur retirer certaines responsabilités, notamment celles qui occasionnent plus de stress dans les postes qu'ils occupent, telles que des tâches de gestion administrative ou de gestion directe de subordonnés (Kelly, 1990). L'aménagement de l'emploi est axé par ailleurs sur l'allègement de la charge de travail qui répond à un besoin d'adaptation aux capacités réduites des travailleurs vieillissants et qui vise à permettre à ces derniers de mieux gérer leur équilibre travail-santé (Guérin et Wils, 1992 : 16). De son côté, Lesemann (2003b : 25) évoque l'intérêt de l'aménagement de l'emploi notamment sous l'angle de la réduction des « effets

néfastes de la répétitivité, en favorisant la rotation des tâches entre postes de travail voisins, etc. ».

- Formation et développement professionnel

Plusieurs études ont souligné l'importance de la formation dans le processus de maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Meier, 1988; Laville, 1989; Lewis et McLaverty, 1991; Maurer et Rafuse, 2001). Selon les auteurs, l'accès à la formation semble rassurer cette catégorie d'employés qui se sentent alors « dans le coup », dès lors qu'ils ont la possibilité d'actualiser leurs connaissances et en acquérir de nouvelles, craignant par-dessus tout que leurs connaissances deviennent obsolètes (Jolicoeur, 2002). De nombreux auteurs avancent d'ailleurs dans ce cadre que la formation des travailleurs vieillissants peut contribuer à réduire les problèmes de rendement, qui pourraient découler de l'obsolescence des connaissances (Cailloux-Teiger, 1989). De plus, les travailleurs vieillissants redoutent leur exclusion du bénéfice de la formation, qu'ils ressentent comme une invitation à rejoindre la porte de sortie (Guérin et coll. 1996; Jolicoeur, 2002). Abondant dans le même sens, Guérin et Saba, (2001 : 100) soutiennent que la formation permet aux travailleurs vieillissants de « s'initier aux nouvelles technologies, mettre à jour des connaissances techniques, accroître leur capacité à travailler en équipe ou en réseau et mieux comprendre le nouvel environnement organisationnel ». Ces auteurs soulignent ainsi l'importance, pour ce type de personnel, de disposer d'un bagage de connaissances à même de leur permettre de s'adapter à une société (caractérisée de plus en plus par des innovations technologiques et de nouvelles formes d'organisation du travail, axées notamment sur le travail d'équipe) et de se placer sur le marché du travail. Dans le même ordre d'idées, l'administration fédérale canadienne reconnaissait récemment que la formation dont peuvent bénéficier les travailleurs vieillissants permet à ces derniers d'améliorer ainsi leur employabilité (OECD, 2005).

La formation donnée aux travailleurs vieillissants peut représenter par ailleurs une source importante d'enrichissement de leur emploi actuel et, le cas échéant, de réorientation de carrière (Dychtwald, 1989). Lesemann (2003a) explique à ce propos que le maintien en emploi d'un salarié âgé passe par une politique soutenue d'entretien des compétences, qui permettent à ce dernier d'entrer dans la « deuxième carrière ». Poursuivant son analyse, l'auteur ajoute :

« Dans la construction de cette "deuxième carrière", le rôle de la formation continue est considérable, particulièrement si la démarche de formation prend en compte et intègre les acquis de l'expérience et les apprentissages reliés au travail (Volkoff, Molinie et Jolivet, 2000 : 24) et intègre, chez les travailleurs en formation, une réflexion sur leur propre activité, sur l'organisation du travail ou sur les situations imprévues qui ont fait appel à la mobilisation active de leur intelligence [...]. Un travailleur vieillissant, du fait de son expérience, a particulièrement besoin de comprendre ce qu'il apprend, de le relier à ce qu'il sait déjà [...] » (Lesemann, 2003a : 28).

Comme on le voit, il est donc important d'adapter la formation offerte aux travailleurs vieillissants à leurs caractéristiques spécifiques, à leur expérience professionnelle et à leur rythme personnel d'apprentissage et, de façon plus générale, d'adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre (Guérin, 1992; CCTM, 2002). Lesemann (2003a : 26) soutient ainsi qu'« il est indispensable de construire des parcours individualisés, d'assurer un suivi personnalisé qui permette à chaque individu d'asseoir ses projets et ses choix dans une perspective globale [...], au centre de laquelle les actions de formation joueront sans doute un rôle décisif ».

Toutefois, la formation peut également faire fuir certains travailleurs vieillissants qui préfèrent, lorsqu'ils sont trop proches de la retraite, avancer leur date de départ plutôt que faire les efforts requis d'apprentissage (Guérin et Saba, 2001). C'est le cas d'employés qui ont préféré partir plutôt que de s'investir dans l'adaptation à un nouveau système de gestion (Jamal, 2005). Il

ressort aussi de l'enquête de Guérin et Saba, (2001), effectuée dans les établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre, que ce qui motive les employés à rester, c'est plus le transfert de leurs acquis aux plus jeunes que l'apprentissage, pour eux-mêmes, de nouvelles connaissances. Si certains peuvent être attirés par le défi de maîtriser un nouveau champ de compétences, la plupart sont emballés par le fait d'avoir à transmettre leurs connaissances, formelles et informelles, à de nouveaux employés. Ici, nous recoupons le point des nouveaux rôles déjà évoqués dans la section « aménagement de l'emploi » et, comme on le voit, on met ainsi un bémol sur le désir de formation des travailleurs vieillissants, ces derniers pouvant même avoir une « méfiance » vis-à-vis de la formation et la percevoir alors plutôt comme une remise en cause de leur savoir (Guérin et Saba, 2001).

- Rémunération et reconnaissance

On avance beaucoup que les organisations qui offrent aux travailleurs vieillissants une rémunération adéquate réussissent mieux à les retenir (Lewis et McLaverty, 1991). La rémunération apparaît ainsi comme une pratique qui a sa place dans une stratégie de maintien des travailleurs vieillissants (Guérin, 1996). Cette affirmation est étayée par le fait que « la majorité de ceux qui visent à prolonger leur vie professionnelle le font par nécessité puisque, en l'absence de toute contrainte financière, ils partiraient plus tôt » (Guérin, 1996 : 270). Toutefois, il convient de noter que « cet effet a été très peu vérifié ou documenté dans la littérature empirique, compte tenu de la rareté des données de qualité sur le patrimoine des individus et de leur famille » (ISQ, 2005 : 278).

Cependant, les auteurs ne limitent pas la rémunération au salaire mais lui adjoignent des incitatifs monétaires de nature diverse, qui incluent toute une gamme d'avantages sociaux (Naggiar, 2001). La littérature révèle ainsi

l'existence de différentes formes de stimulants économiques et d'avantages financiers, susceptibles de réduire l'attente de départ précoce des travailleurs vieillissants, telles que les gratifications hors classe visant à récompenser les travailleurs en fin de carrière qui offrent de très bonnes performances, les reclassifications, les statuts hors-échelle, les primes, etc. (Guérin et Saba, 2001). On évoque aussi, dans ce cadre, les régimes d'assurance (vie, soins de la vue, soins dentaires, garderies en milieu de travail, etc.), dont l'importance peut varier selon les besoins spécifiques des individus (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004). Dans cet ordre d'idées, Smith (2001) explique, par exemple, que des régimes d'avantages sociaux qui comprennent des dépenses relatives à la santé répondraient plus fortement à des besoins d'une main-d'œuvre âgée, alors que les travailleurs plus jeunes seraient davantage intéressés par l'aide financière aux études, d'où la nécessité pour les organisations de tenir compte des attentes spécifiques de leurs employés en termes notamment d'allocation d'avantages sociaux.

Les études montrent par ailleurs que la reconnaissance au travail produit un effet positif sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, sans forcément comporter une dimension financière (Ryan, 2000). La reconnaissance au travail peut en effet s'exprimer à travers une multitude de gestes émanant de l'employeur, tels qu'offrir par exemple aux travailleurs vieillissants des plaques de reconnaissance, auxquelles ces derniers seraient sensibles (Stokes, 1995), les remerciements publics (Wellner, 2002), la considération des employés et la sensibilité aux événements de leur vie personnelle (Ryan, 2000) etc., qui témoignent, dans la pratique, de la reconnaissance des organisations à l'égard de la qualité du travail réalisé par ces employés (David, 2001). On avance dans ce cadre que « la question des gratifications et des récompenses émanant d'un travail bien fait, l'accomplissement personnel et l'atmosphère avec les collègues de travail peuvent constituer des facteurs non négligeables dans la décision de se retirer

ou non du marché de l'emploi » (ISQ, 2005 : 281). Abondant dans le même sens, Cardinal (2004 : 16) avance, études empiriques à l'appui, que les incitations non monétaires peuvent même avoir plus d'effet que la composante monétaire, dans la décision des employés de rester dans l'organisation. De leur côté, Guérin et Saba, (2001) expliquent que les travailleurs plus âgés ressentent un besoin de reconnaissance extrêmement fort (notamment parmi les plus qualifiés), qui se manifeste d'ailleurs bien souvent au cours de l'entretien de carrière. Gostick et Elton, (2001) notent dans ce cadre :

« When done right, recognition becomes an effective retention tool »
(Gostick et Elton, 2001 : 14).

On apprend ainsi qu'il est particulièrement efficace de rappeler au travailleur vieillissant son utilité et le besoin qu'il comble dans l'organisation (lorsque c'est le cas). Ainsi conforté, il est rare que le travailleur vieillissant n'accepte pas (peut-être avec quelques aménagements) de faire encore un petit bout de chemin avec l'organisation. Malheureusement, les employeurs pensent trop souvent qu'il est inutile (ou tout simplement oublient) de rappeler ces détails à un employé qui est là depuis si longtemps et « connaît la musique ». De son côté, l'employé pense qu'on ne l'apprécie plus et qu'il est temps, pour lui, de faire « place aux jeunes » et « d'aller profiter de la vie ». De plus, il est important que cette reconnaissance s'adresse également aux travailleurs peu diplômés, dont il faut valoriser l'expérience professionnelle et pour lesquels on doit développer les systèmes de reconnaissance et de validation des compétences professionnelles, acquises souvent sur le tas.

- Aménagements du temps (et lieu) de travail

Certaines pratiques liées à l'aménagement du temps (et lieu) de travail et qui visent à s'adapter aux caractéristiques spécifiques des travailleurs vieillissants contribuent à influencer sur la décision de ces derniers de prolonger leur vie

professionnelle, au-delà de l'âge normal de départ à la retraite (Guérin et Saba, 2001). Selon Lesemann (2003a : 26), de tels aménagements « sont fondés sur la prise en compte des "déclins" liés au vieillissement ». Plusieurs études soulignent les grandes attentes des travailleurs vieillissants à cet égard (Wellner, 2002). On avance par exemple que les travailleurs vieillissants aspirent à travailler à temps partiel, selon divers scénarios : temps partiel, désengagement progressif, partage d'emploi, horaire flexible, travail à domicile, augmentation des vacances et des congés, etc. (Ford et Flotter, 1985; Kraut, 1988; Johnson, 1988; Guérin et Saba, 2001; Wellner, 2002). Selon Guérin et coll. (1996), le temps partiel est la pratique qui favorise le plus l'extension de la vie professionnelle chez les professionnels, représentant aux yeux de ces derniers une sorte de désengagement progressif « *Phased Retirement* », soit une réduction progressive du temps hebdomadaire de travail (Ford et Flotter, 1985). Une étude récente portant sur l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif a aussi montré que :

« La possibilité de travailler volontairement selon un horaire flexible peut influencer la décision d'entrer ou de rester sur le marché du travail plus tard au cours de la vie [...]. Les travailleurs plus âgés peuvent souhaiter vouloir se retirer progressivement du marché du travail en réduisant leurs horaires. Cependant, si cette possibilité ne leur est pas offerte, il ne leur reste qu'à partir définitivement [...]. Les trois quarts des personnes plus âgées inactives qui recherchent un emploi préféreraient un emploi à temps partiel et un quart préféreraient un emploi de moins de vingt heures par semaine » (CEE⁴⁹, 2002 : 22).

Dans le secteur de la santé et des services sociaux, Lauzon (2003) avance à ce propos :

« Afin de faciliter leurs années à venir dans l'organisation, la majorité des professionnelles aimeraient qu'un aménagement du temps de travail puisse se réaliser [...]. Dans ce contexte, les professionnelles, pour l'essentiel, préféreraient pouvoir diminuer les heures de travail [...]. À l'âge de la retraite, toutefois, les aménagements dont certaines aimeraient peut-être bénéficier concernent le temps et le poste [...]. Au niveau du temps, elles apprécieraient que l'horaire soit plus flexible et seraient

disponibles pour travailler quelques journées par semaine, bien entendu seulement si leur fonds n'en est pas affecté » (Lauzon, 2003 : 32 et 44).

Lesemann (2003a) explique, pour sa part, que :

« Si l'entreprise cherche à maintenir en emploi ses salariés âgés, elle pourra avoir recours à diverses mesures d'aménagement du temps de travail qui sont généralement bien connues et validées par les recherches à l'échelle internationale. Il s'agit principalement d'introduire une flexibilité négociée des horaires de travail [...], d'envisager une réduction du temps de travail et/ou un développement du travail à temps partiel [...], de la prise de retraite progressive ou du retrait progressif d'activité [...]. L'intérêt des employés âgés envers le travail à temps partiel est reconnu comme indéniable, les auteurs l'expliquant surtout par l'opportunité qu'il offre à ces derniers de mieux gérer leur équilibre travail-vie et de s'adapter à des problèmes de santé (Rosow, 1980; Swank, 1984; Rosen et Jerdee, 1986; AARP, 1986) » (Lesemann, 2003a : 33).

L'auteur poursuit en nous apprenant, par exemple que des syndicats ont même inclus dans les conventions collectives des clauses visant la réduction du temps de travail en faveur des salariés âgés. Les salaires sont alors réduits en général et peuvent être complétés ou non par une rente partielle (Guérin, 1991).

D'autres pratiques liées aux aménagements du temps de travail ont aussi été mises en exergue dans plusieurs écrits, qui en font ressortir l'effet positif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. On note dans ce cadre le partage d'emploi (Hale, 1990), les horaires flexibles (Prenda et Stahl, 2001; Guérin et Saba, 2001), le travail à domicile (Rosen et Jerdee, 1986) ou bien exclusivement de jour (Guérin et Saba, 2001), l'augmentation des congés et des vacances (Guérin et Saba, 2002b), le travail limité à 35 heures par semaine (Guérin et Saba, 2001) ou bien en semaine seulement (Guérin et Saba, 2001), le droit de refus d'effectuer des heures supplémentaires (Jolicoeur, 2002), etc. Dans un récent rapport de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) se rapportant au vieillissement et aux politiques de l'emploi, il est notamment affirmé :

« [...] More flexible working arrangements can be a useful tool to raise labour market participation and can help to smooth work-retirement transitions, i.e. they may encourage an even greater number of older workers to remain in the labour market longer [...] Indeed, long hours of work may eventually push older workers into retirement » (OCDE, 2005 : 96).

Les auteurs s'accordent à dire que les aménagements du temps de travail, introduits par les organisations à l'intention des travailleurs vieillissants, permettent à ces derniers de maximiser leur contribution, tenant compte de leurs aspirations ou de la réduction de certaines de leurs habiletés, et ce, sans que cela n'entraîne d'incidence négative sur la productivité au travail. De plus, il s'agit là d'un important moyen de prolonger la vie professionnelle de cette catégorie de travailleurs, particulièrement lorsque ces derniers ne performant plus aussi bien dans leurs emplois réguliers ou que le maintien dans leurs emplois actuels commence à devenir trop coûteux pour l'employeur (Nusberg, 1984).

La problématique des aménagements du temps (et lieu) de travail permettant de favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants polarise de plus en plus l'attention des chercheurs et des praticiens, mais il semble que les études qui s'y rapportent demeurent insuffisantes et ne renseignent pas toujours en profondeur sur la nature des aménagements introduits par les organisations (Beausoleil, 1998). Les travailleurs vieillissants sont très sensibles aux aménagements. Il faut quelquefois pas grand-chose pour les faire rester : une journée de libre par semaine ou une arrivée plus tardive au travail (après les heures de trafic intense) ou une semaine de vacances de plus etc., mais là encore, l'approche doit être individualisée, car ce qui fait envisager l'extension de la vie professionnelle pour un travailleur vieillissant ne le fait pas forcément pour un autre.

- Aménagements (physiques) de l'emploi

Les attentes développées par les travailleurs vieillissants se rapportent également à l'aménagement de l'environnement physique de travail et à son adaptation aux caractéristiques spécifiques de cette catégorie de main-d'œuvre (Marbach, 1968; Nusberg, 1984). Guérin (1992 : 16) avance à ce propos certains aménagements tels que « les chaises spéciales construites pour les employés qui doivent rester debout ou les lunettes grossissantes pour les employés qui ont à manipuler de petits objets [...], les amplificateurs pour améliorer la perception et la discrimination plus faibles des capteurs auditifs, les mémos ou l'allongement des temps de réponse pour compenser l'altération de certains processus de base des fonctions cognitives (pertes de mémoires ou de réflexes) ». Les aménagements liés à l'environnement physique de travail consistent bien souvent en des modifications à caractère ergonomique, visant à faciliter l'accomplissement des tâches par le travailleur vieillissant et lui éviter ainsi la fatigue, les accidents, les lésions⁵⁰ etc., et répondant à ses aspirations afin de lui faire envisager l'extension de leur vie professionnelle (Rosen et Jerdee, 1989; Jolicoeur, 2002; Meyer et coll. 1990; Kelly, 1990). Selon Lesemann (2003a : 25), de tels aménagements peuvent aussi contribuer à « atténuer la pénibilité physique (conception d'installations moins exigeantes pour les postures corporelles, aides à la manutention, cabines protectrices vis-à-vis des sources de chaleur ou de bruit ».

- Aménagement de la retraite

Les stratégies de maintien en emploi des travailleurs vieillissants accordent une place importante à l'implantation, au sein des organisations, de programmes de préparation à la retraite, qui offrent l'avantage aux employés étant proches de la retraite d'effectuer une sortie moins brutale et plus honorable et, par la même occasion, aux organisations de profiter au maximum de l'expérience de cette

catégorie de main-d'œuvre (Dumont, 1989). De tels programmes, étant en pleine expansion en Amérique du Nord, répondent à des attentes des travailleurs vieillissants et améliorent leur moral. On évoque dans ce cadre la possibilité de contribuer au fonds de pension et l'augmentation de la rente de retraite qui sont présentées comme des avantages très appréciés par les travailleurs vieillissants, notamment ceux qui continuent à travailler après 65 ans (Guérin, 1992 : 16). On rapporte aussi le déplaçonnement des rentes de retraite, qui s'avère un facteur important de maintien en emploi des salariés âgés, notamment ceux ayant encore des dépendants ainsi que ceux dont la rente de retraite est insuffisante ou qui sont tout simplement intéressés par une retraite plus substantielle (Guérin et Saba, 2001). Dans le même ordre d'idées, l'administration fédérale canadienne préconise, par exemple, de « donner plus de souplesse pour conjuguer une pension et un revenu d'activité. Si le fait de donner plus de souplesse pour conjuguer une pension et un revenu d'activité se traduisait par un gain considérable, en termes de revenu, pour l'individu et pour la famille, cela encouragerait les travailleurs vieillissants à continuer de travailler plus longtemps » (OECD, 2005 : 24). La littérature révèle par ailleurs d'autres pratiques d'aménagement à la retraite, telle par exemple, celle qui consiste à voir un employé prendre sa retraite et être embauché le lendemain par l'entreprise, à titre de consultant (Dennis, 1988b). Cette pratique de plus en plus courante en Amérique du Nord, est particulièrement présente, au Québec, dans le secteur des services financiers (Tourville, 2003) et dans celui des communications (Pétrin, 2003) ».

- Communication et éthique

La communication est présentée aujourd'hui comme l'essence même de la gestion dans les organisations. Elle comprend deux volets, soit la communication descendante (premier volet) entendue comme le degré de transmission de l'information aux membres de l'organisation : « *the degree to*

which information is transmitted among the members of a social system » (Price, 1972 : 58), et la communication ascendante (second volet) qui renvoie aux possibilités d'expression offertes aux employés (Dessler et coll. 2004). On parle alors d'information partagée « *information sharing* » (Wanous, 1992) qu'un grand nombre de théoriciens et de praticiens du management recommandent et en soulignent l'importance (Price, 1972; Wanous, 1973; Pettman, 1975; Scott, 1978; March et Simon, 1991; Wils et coll. 1998; Thompson, 2000; Tremblay, 2002; Vanderberghe, 2004; Tanguay, 2004). Les résultats de plusieurs études font ressortir l'impact positif de la communication sur le maintien en emploi (Scott, 1978; Wanous, 1992). Selon Rondeau et coll. (1998), Harris et Brannick, (1999) et Kaye et Jordan-Evans, (1999), une bonne communication est nécessaire dans le cadre de la mise en place des politiques de gestion des ressources humaines, pour faire en sorte que les employés comprennent ce qui est attendu d'eux et adoptent, en conséquence, un comportement au travail adapté aux résultats attendus. S'agissant particulièrement des travailleurs vieillissants, Beauregard et Fitzgerald, (2000) expliquent le désir de ces derniers de demeurer en emploi par le fait que la communication leur procure le sentiment d'être « concernés » par ce qui se passe dans l'organisation. Plus récemment encore, Guérin et Saba, (2001) ont montré que le partage de l'information avec les travailleurs vieillissants contribue fortement à encourager ces derniers à prolonger leur vie professionnelle, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une information à caractère stratégique ou orientée sur les résultats, qui leur est fournie par l'organisation ou encore quand l'occasion leur est offerte d'exprimer leurs opinions. Ces auteurs expliquent également que les travailleurs vieillissants sont sensibles à la communication directe, particulièrement quand cette dernière favorise la rétroaction avec les supérieurs et qu'elle se manifeste dans le respect et la considération qui leur sont dûes. Ils avancent dans ce cadre :

« Les pratiques de communication-tant au niveau de l'information qui donne de l'importance à celui qui la reçoit (par exemple la diffusion d'informations sur la stratégie ou les résultats), que de l'expression qui

permet à l'employé de libérer ses émotions et de se mettre en harmonie avec lui-même (par exemple les sondages d'opinion ou les procédures d'appel)-ne peuvent manquer d'influencer les perceptions qui sont à la base des sentiments d'équité et de justice et donc du désir de rester dans l'organisation. Finalement, des pratiques favorisant l'éthique du travail (par exemple des codes de conduite) peuvent recevoir l'aval de nombreux employés seniors pour qui la manière dont on atteint les résultats (qualité des relations et du climat de travail) est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes » (Guérin et Saba, 2001 : 600).

Abondant dans le même sens, Peretti (2002) recommande à ce titre un traitement respectueux (respect des droits, de la dignité) et équitable des travailleurs vieillissants et le développement de rapports entre les travailleurs vieillissants et leur supérieur hiérarchique empreints de cordialité.

2-3-1-1 Tableau des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants

Le tableau VIII reproduit l'éventail des pratiques favorisant l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, telles qu'elles ressortent de notre revue de littérature.

Tableau VIII
Pratiques d'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants

Pratiques d'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants	
Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Support de l'employeur à la démarche de planification de carrière</u> <ul style="list-style-type: none"> □ Entretiens de carrière avec le superviseur (London et Stumpf, 1982) □ Ateliers de carrière (Rosen et Jerdee, 1988) □ Centre d'information sur les carrières (London et Stumpf, 1982; Cronin, 1988) □ Counselling de carrière (London et Stumpf, 1982; Cronin, 1988) - <u>Réorientation de carrière</u> (Siegenthaler et Brenner, 2000) - <u>Développement de carrière</u> (Rosen et Jerdee, 1986; Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Dibble, 1999) - <u>Projet personnalisé de carrière</u> (Guérin, 1992; Burack et Mathys, 1980) - <u>Programme de préparation à la retraite</u> (Siegel, 1986; Dennis, 1988b; Dumont, 1989; Guérin, 1991; Lesemann, 2003b)
Mouvements de carrière (mobilité)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Offrir des opportunités de promotion</u> (Zetlin, 1989) - <u>Recrutement des employés séniors</u> (Guérin et Saba, 2003) - <u>Rappel de retraités</u> (Kraut, 1988; Whittemore, 1990) - <u>Mobilité interne</u> (mutations, 2^{ème} et 3^{ème} carrière, etc. (Gauillier, 1988; Guérin, 1991; Guérin et Saba, 2001) - <u>Affectation à des projets spéciaux</u> (Zetlin, 1992) - <u>Transferts d'emploi</u> (Nusberg, 1984; Paul, 1987; Dychtwald, 1990) - <u>Rétrogradations</u> (Rosow, 1980) - <u>Désengagement progressif</u> (Dychtwald, 1990)
Organisation du travail/ participation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Autonomie au travail</u> (Volkoff, 2001; Lesemann, 2003b) - <u>Participation aux décisions stratégiques</u> (participation aux comités stratégiques) (Karp, 1987; Zetlin, 1992; Guérin et Saba, 2001) - <u>Accroissement des responsabilités « Empowerment »</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Octroi de nouveaux rôles (conseiller, consultant, formateur, mentor, etc.)</u> (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991)

Pratiques d'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants	
Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Contrôle sur le travail</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Changements de contenu et redéfinition des tâches</u> (Rosen et Jerdee, 1988; Kelly, 1990; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur, 2002) - <u>Rotation des tâches</u> (Lesemann, 2003b)
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Offrir des formations personnalisées</u> (CCTM, 2002; Lesemann, 2003b) - <u>Programmes de formation des employés et développement des connaissances</u> (Meier, 1988; Laville, 1989; Lewis et McLaverty, 1991; Maurer et Rafuse, 2001; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur, 2002) - <u>Plans de développement</u> (Jolicoeur, 2002) - <u>Adaptation des connaissances</u> (initiation aux nouvelles technologies, mise à jour) (Guérin et Saba, 2001)
Rémunération et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Octroi de salaires compétitifs</u> (Lewis et McLaverty, 1991; Guérin, 1996) - <u>Stimulants financiers</u> (reclassifications, statuts hors échelle, bonis, évitement du plafonnement salarial, gratifications hors classe, primes...) (Guérin et Saba, 2001) - <u>Avantages sociaux</u> (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Smith, 2001; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004) - <u>Gratifications non monétaires</u> (gadgets informatiques, voyages, trophées, remerciements publics, plaques de reconnaissance, etc.) (Stokes, 1995; Wellner, 2002) - <u>Reconnaissance</u> (Stokes, 1995; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Garger, 1999; Ryan, 2000; David, 2001)
Aménagements du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Travail à temps partiel</u> (Ford et Flotter, 1985; Kraut, 1988; Johnson, 1988; Guérin et Saba, 2001; CEE, 2002; Lauzon, 2003; Wellner, 2002) - <u>Travail à temps partiel après la retraite</u> (Kraut, 1988; Johnson, 1988) - <u>Travail de jour uniquement</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Travail en semaine uniquement</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Travail limité à 35 heures par semaine</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Désengagement progressif</u> « <i>Phased Retirement</i> » (Lesemann, 2003b) - <u>Partage d'emploi</u> (Hale, 1990)

Pratiques d'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants	
Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Horaires flexibles</u> (Prenda et Stahl, 2001; Guérin et Saba, 2001; OCDE, 2005; Lesemann, 2003b) - <u>Travail à domicile</u> (Rosen et Jerdee, 1986) - <u>Augmentation des congés et des vacances</u> (Guérin et Saba, 2002b) - <u>Instituer un droit de refus d'effectuer des heures supplémentaires</u> (Jolicoeur, 2002) - <u>Rappel temporaire de retraités</u> (Meier, 1988; Guérin, 1991) - <u>Retraite progressive</u> (Lesemann, 2003b; Pétrin, 2003; Tourville, 2003)
Aménagements (physiques) de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Adaptations de l'environnement physique de travail et ergonomiques</u> (chaises spéciales, lunettes grossissantes, amplificateurs, cabines protectrices vis-à-vis des sources de chaleur et de bruit, conception d'installations moins exigeantes pour les postures corporelles, aides à la manutention, allongement des temps de réponse, mémos...) (Marbach, 1968; Nusberg, 1984; Rosen et Jerdee, 1989; Meyer et coll. 1990; Kelly, 1990; Jolicoeur, 2002; Lesemann, 2003a)
Bonification de la retraite	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Augmentation de la rente de retraite</u> (Guérin, 1992) - <u>Contribution au fonds de pension</u> (Guérin, 1992) - <u>Déplafonnement des rentes de retraite</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Conjuguer pension et revenu d'activité</u> (OCDE, 2005)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Partage de l'information</u> (informations stratégiques, résultats, etc.) (Guérin et Saba, 2001; Beauregard et Fitzgerald, 2000) - <u>Pratiques de communication interne</u> (Scott, 1978; Beauregard et Fitzgerald, 2000) - <u>Rétroaction avec les supérieurs</u> (Guérin et Saba, 2001) - <u>Pratiques favorisant l'éthique au travail</u> (codes de conduite, respect des droits, traitement digne et respectueux...) (Guérin et Saba, 2001; Peretti, 2002) - <u>Mécanismes d'expression</u> (suggestions, sondages d'opinions, procédures d'appel) (Guérin et Saba, 2001)

2-3-2 Pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

Selon Trudel et coll. (2005 : 425), « la littérature scientifique nous apprend peu sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des employés âgés ». Cependant, quelques études récentes suggèrent des pratiques contribuant à favoriser l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants et susceptibles d'être rapprochées des modèles d'engagement organisationnel des employés, décrits précédemment. Il est frappant de constater par ailleurs que la plupart des pratiques que nous avons identifiées pour l'extension de la vie professionnelle (voir section 2-3-1) se retrouvent ici pour ce qui est de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, ce qui amène d'ores et déjà à se demander si, d'une certaine manière, les travailleurs vieillissants qui continuent à exercer une activité professionnelle au sein de leur organisation (après l'âge normal de la retraite) ne sont pas aussi mobilisés. Les pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants que nous présenterons sont les suivantes : la communication, la formation et le développement professionnel, l'organisation du travail, la rémunération et la reconnaissance, la planification de carrière et l'éthique. Même si le texte peut sembler répétitif, ce qui est rapporté a toujours été dit dans un contexte d'engagement organisationnel et non de maintien en emploi. Si on compare à la catégorisation utilisée pour l'engagement organisationnel en général (tableau VII), on retrouve les principales catégories. Notons le peu d'importance accordé aux pratiques d'aménagement du temps de travail dans la littérature sur l'engagement organisationnel alors qu'elles sont omniprésentes dans celle relative à l'extension de la vie professionnelle.

- Communication

Plusieurs études font ressortir que les pratiques de communication constituent un facteur de mobilisation des travailleurs vieillissants (Tremblay, 2002). Ces

études mettent beaucoup en évidence les attentes des travailleurs vieillissants à l'égard d'une information régulière qu'ils souhaitent recevoir concernant la situation générale de l'organisation (orientations, résultats, problèmes rencontrés, etc.) (Guérin et coll. 1996). Les auteurs mettent aussi en exergue l'effet positif du partage de l'information, notamment quand l'information partagée revêt un caractère stratégique et opérationnel (Trudel et coll. 2005). Elles soulignent également que le fait d'être régulièrement informés est perçu par les travailleurs vieillissants comme une attention et une considération apportées par la hiérarchie en leur direction et produit un effet positif sur leur mobilisation (Rondeau et coll. 1998). Selon Guérin et Saba, (2002c), les milieux de travail les plus mobilisateurs s'avèrent être ceux où l'information est bidirectionnelle et permet aux travailleurs vieillissants de faire part de leurs observations et suggestions. Abondant dans le même sens, Tremblay et coll. (2005a : 73) avancent que les pratiques de partage de l'information constituent un important levier organisationnel pour mobiliser le personnel, qu'il s'agisse de l'information diffusée par l'employeur « *Top-Down* » ou pour la recevoir « *Bottom-Up* » et rapportent que « les pratiques de partage de l'information jouent deux rôles importants (Rondeau et coll. 1993), soit un rôle de transmission et de clarification des attentes de même qu'un rôle relatif à la considération et à l'écoute des préoccupations des employés ». De son côté, Walker (1999) soutient que l'engagement des travailleurs vieillissants est acquis, dans la mesure où l'organisation informe sans cesse et assure surtout le retour d'information. Comme on le voit, les auteurs introduisent ainsi une nuance, en soulignant que la mobilisation et l'implication des travailleurs vieillissants repose moins sur l'information (en tant que telle) qui est donnée à ces derniers que sur la possibilité qui leur est offerte de « réagir » à cette information et d'être écoutés dans leur milieu professionnel. Trudel et coll. (2005 : 427) rapportent aussi que « Tremblay et coll. (2000) en étaient arrivés aux mêmes résultats et avançaient que le partage de l'information était sans doute perçu par les individus comme une marque de confiance et un acte de

transparence qui favoriserait l'attachement à l'organisation ». Les auteurs appuient leur propos en prenant l'exemple de la formation, soutenant ainsi que le facteur essentiel pour la mobilisation des travailleurs vieillissants consiste à faire reposer toute action de formation destinée à ces derniers sur leur information et concertation préalables et la prise en compte de leurs besoins spécifiques en la matière, voire des méthodes de formation qu'ils préfèrent.

Dans un contexte où les travailleurs vieillissants peuvent représenter une solution au déficit de main-d'œuvre, D'Ortun (2000) soutient que la prise en compte des intérêts professionnels de cette catégorie de main-d'œuvre devient donc nécessaire et la communication peut alors constituer un moyen privilégié pour accéder à la connaissance des attentes des employés et leur permettre ainsi de se réaliser au cours de leur vie professionnelle. Lavigne (2002 : 74) rapporte de son côté que la mobilisation accrue des travailleurs vieillissants est étroitement liée au fait de maintenir le contact avec ces derniers, de savoir les écouter, d'entretenir avec eux une communication franche, ouverte et empreinte de respect (Bureau fédéral de développement régional, 1995; Rondeau et coll. 1993; Wils et coll. 1998).

- Formation et développement professionnel

Les pratiques qui visent le développement des connaissances peuvent aussi avoir une fonction utile à la mobilisation des employés (Tremblay, 2000). Plusieurs auteurs mettent en exergue que l'accès des travailleurs vieillissants à la formation constitue un moyen de favoriser leur engagement organisationnel, soutenant dans ce cadre que le développement des connaissances permet à cette catégorie de personnel de mieux s'adapter à leur emploi, notamment pour faire face aux changements organisationnels et technologiques et aux nouvelles exigences professionnelles qui s'y rapportent (Elliott, 1995; Smith, 1995; Bellemare et coll. 1995; Maurer et Rafuse, 1995). On avance par ailleurs que

les travailleurs vieillissants redoutent que leurs connaissances deviennent obsolètes, les empêchant ainsi d'envisager un développement de carrière voire une mobilité organisationnelle, ce qui permet d'expliquer davantage les attentes développées par ce type de personnel envers l'amélioration continue de leurs connaissances et dont la satisfaction contribue à accroître leur engagement organisationnel (Dychtwald, 1999). Selon Elliott (1995), les travailleurs vieillissants redoutent aussi de se voir exclus du bénéfice de la formation dans les organisations, sous prétexte qu'ils ne peuvent pas apprendre, ne veulent pas apprendre, qu'ils sont mal à l'aise avec les nouvelles technologies, qu'ils ne tarderont pas à se retirer de l'organisation, etc., ce qui laisse croire que l'accès à la formation qui peut leur être offert leur donne le sentiment d'être traités avec équité et de « faire partie » de l'organisation, au même titre que les plus jeunes, et cela contribue à accroître leur mobilisation (Maurer et Rafuse, 2001). Dans un autre registre, Bellemare et coll. (1995) soulignent l'effet positif de la pratique de la « formation continue » sur la mobilisation des travailleurs vieillissants, qui favorise notamment l'accroissement des connaissances dans un processus permanent, où ces derniers ne se sentent point particularisés et qui offre, en même temps, l'avantage de faciliter leur adaptation et leur réorientation éventuelle.

- Organisation du travail

De plus en plus d'auteurs soulignent dans leurs recherches l'effet déterminant d'une gestion participative au sein de l'organisation sur la mobilisation des travailleurs vieillissants (Tremblay, 2002). Les études montrent que les pratiques qui procèdent de ce mode de gestion visent à responsabiliser davantage les travailleurs en fin de carrière vis-à-vis de leur travail, répondant ainsi à de fortes attentes développées par ces derniers à cet égard (Wright et Hamilton, 1978; Lawler et Mohrman, 1989; Bicos, 1990; Zetlin, 1992; Zeffane,

1994; Fiorito et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998; Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2002). On avance à ce propos :

« Research has shown that employees who participate in decisions involving them have higher levels of organizational commitment »
Rodwell et coll. (1998 : 279)

Une étude récente réalisée auprès de 3 500 salariés de plus de 50 ans a montré que la responsabilité dans le cadre de leur fonction constitue le principal élément de motivation, ce type de personnel attachant plus d'importance « à la mesure dans laquelle ils peuvent prendre eux-mêmes des décisions dans le cadre de leur fonction (SD-Work, 2005 : 2). La participation des travailleurs vieillissants à la prise des décisions peut revêtir plusieurs aspects, tels que participer à des comités stratégiques ou à des projets spéciaux, assumer un rôle de formateur, de consultant interne, de mentor, de facilitateur, etc. (Bellemare et coll. 1995; Saba et Guérin, 2002). L'affectation de nouveaux rôles aux travailleurs vieillissants est présentée ainsi comme une source d'enrichissement du travail de ces derniers, voire de progression et comme une pratique qui influence favorablement leur engagement (Guérin et Saba, 2001).

Une autre étude récente réalisée auprès de 980 cadres du domaine de la santé et des services sociaux du Québec nous apprend que la possibilité offerte aux travailleurs vieillissants de jouer de nouveaux rôles au sein de leur organisation fait partie des pratiques les plus importantes associées à l'engagement organisationnel de ces derniers (Trudel et coll. 2005).

Les auteurs mettent beaucoup en exergue l'importance d'élargir le champ décisionnel des travailleurs vieillissants dans les organisations, mais recommandent également d'introduire le partage du pouvoir avec les employés en complémentarité avec d'autres partages [au sens du modèle de Lawler (1986) présenté dans la section 2-2-2-2-1], tels que notamment le partage de l'information et des connaissances (les employés bien informés et compétents

étant en mesure d'être impliqués plus efficacement dans les décisions de l'organisation) (Guérin et Saba, 2001). Abondant dans le même sens, Trudel et coll. (2005 : 427) soutiennent qu'en accord avec le modèle de Lawler (1986), les pratiques qui favorisent la participation des travailleurs vieillissants à la gestion de l'organisation produisent un effet positif sur l'engagement organisationnel de ces derniers.

- Rémunération et reconnaissance

L'effet de la rémunération sur l'implication des travailleurs vieillissants est fortement souligné dans la littérature (Ichniowski, 1992). Si le caractère mobilisateur de la rémunération n'est pas remis en cause, de nombreuses études tendent néanmoins à montrer, en accord avec la théorie de Herzberg⁵¹ (1959), que son effet peut être seulement de courte durée (Guérin et coll. 1999). Cependant, plusieurs études mettent en évidence que certains avantages sociaux et autres gratifications pécuniaires, accompagnant traditionnellement la rémunération (entendue au sens large), peuvent satisfaire des besoins spécifiques des travailleurs vieillissants et contribuer ainsi à accroître leur mobilisation et leur implication au sein de l'organisation (Rosen et Jerdee, 1989). On évoque dans ce cadre les régimes d'assurance-santé (Smith, 2001), les reclassifications, les statuts hors échelle, les bonus etc., qui permettront d'éviter la rémunération plafonnée pour les travailleurs d'expérience (Lewis et McLaverty, 1991), la contribution au fonds de pension et l'augmentation de la rente de retraite (Rosen et Jerdee, 1989), etc.

On avance sur un plan général que « selon la théorie des attentes (Vroom, 1964), les personnes sont motivées à améliorer leur rendement dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses et que les récompenses qu'elles obtiennent sont importantes à leurs yeux » (St-Onge et coll. 2005 : 90).

Dans cette optique, de nombreux auteurs ont montré que la rémunération (et autres stimulants pécuniaires) continue d'être considérée comme un important levier de mobilisation des travailleurs vieillissants (Guerrero et Sire, 2001). Cependant, on évoque de plus en plus l'influence positive de la reconnaissance sur la mobilisation des travailleurs vieillissants, qui est présentée comme une pratique visant notamment à valoriser le travail de ces derniers qui développent de grandes attentes à cet égard (Chenette, 1997; Guérin et coll. 1996; Wils et coll. 1998; Wellner, 2002; Tremblay, 2002). Guérin et coll. (1999 : 13) rapportent à ce sujet qu'« obtenir la reconnaissance méritée est également fréquemment mentionné dans la littérature relative aux travailleurs vieillissants (Leibowitz et Farren, 1990). Dans cet ordre d'idées, Saba et Guérin, (2002 : 17) affirment que les cadres par exemple « sont plus mobilisés lorsque leur travail est reconnu par des pratiques qui évaluent leur performance au travail et qui leur donnent une certaine rétroaction sur leur rendement ». Guérin et coll. (1999 : 13) soutiennent enfin qu'« être informé, être consulté, avoir le sentiment d'être écouté sont des récompenses aussi importantes sinon plus, pour le travailleur vieillissant, que les récompenses de type monétaire ». Comme on le voit, la problématique de la reconnaissance du travail des travailleurs vieillissants et de leur contribution à l'organisation prend toute son importance à l'égard de la mobilisation de ces derniers, qui aspirent à ce que leur travail puisse être apprécié à sa juste valeur, voire faire l'objet d'un témoignage de gratitude sur sa qualité et son utilité.

- Planification de carrière

Bon nombre de recherches ont montré l'effet mobilisateur des plans de carrière sur les travailleurs vieillissants (Lewis et McLaverty, 1991; Schein, 1993; Wright, 1995; Hall et Mirvis, 1995; Chang, 1999; Siegenthaler et Brenner, 2000; Guérin et Saba, 2001; Lavigne, 2002; Dolan et coll. 2002). Les écrits soulignent en général que les plans de carrière, proposés par les organisations

aux travailleurs vieillissants, influencent positivement leur engagement organisationnel, dès lors que les mouvements qui leur sont proposés s'intègrent dans un vrai plan de fin de carrière et non pas uniquement pour faire face à des besoins ponctuels de l'organisation, comme par exemple pour compenser des réductions d'effectifs (Guérin et Saba, 2001). Selon Dolan et coll. (2002) :

« Planifier l'étape de la fin de carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle [...] constituent des avenues qui favorisent la mobilisation d'une main-d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein des organisations et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnels » (Dolan et coll. 2002 : 364).

On avance aussi que le développement de carrière (ou la deuxième carrière) répond à une forte attente et à un besoin de réalisation de soi chez la main-d'œuvre vieillissante (Wanous, 1992; Izzo et Withers, 2001; Dolan et coll. 2002). Selon Kelly (1990), les travailleurs vieillissants semblent rejeter la situation du plafonnement de carrière qui leur est souvent imposée par les employeurs et qui les inquiète, d'autant que la mobilité organisationnelle à laquelle ils aspirent ne repose pas forcément sur des considérations purement financières, mais qu'elle représente à leurs yeux une capacité de se mouvoir et d'exister (Marbot et Peretti, 2002).

- Éthique

Il est surtout fait référence ici aux pratiques de gestion mobilisatrices à l'égard des travailleurs vieillissants, axées notamment sur la mise en place de codes d'éthique au travail (Guérin et Saba, 2002c). L'étude réalisée par Trudel et coll. (2005) fait apparaître l'importance des pratiques de gestion liées à l'implantation d'un code d'éthique connu de tous les employés et accompagné d'un processus de règlement des conflits, expliquant notamment qu'« un cadre se sentira davantage engagé affectivement et moralement envers une

organisation qui possède des valeurs éthiques de haut niveau et un ensemble de mesures pour pouvoir traiter adéquatement les conflits de travail » (Trudel et coll. 2005 : 427).

2-3-2-1 Tableau des pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

Le tableau IX reproduit, à partir de la littérature, des pratiques réputées avoir un effet positif sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

Tableau IX
Pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

Pratiques d'engagement organisationnelles des travailleurs vieillissants	
Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Information régulière des employés sur la situation générale de l'organisation</u> (orientations, résultats, problèmes...) (Guérin et coll. 1996; Rondeau et coll. 1998) - <u>Partage d'information</u> (Rondeau et coll. 1993; Tremblay et Simard, 2005a; Trudel et coll. 2005) - <u>Diffusion d'informations stratégiques et opérationnelles</u> (Trudel et coll. 2005) - <u>Pratiques de communication interne</u> (Tremblay, 2002) - <u>Information bidirectionnelle et rétroaction</u> (Walker, 1999) - <u>Écoute des employés</u> (Rondeau et coll. 1993; Walker, 1999; Ryan, 2000) - <u>Communication transparente</u> (Rondeau et coll. 1993; Wils et coll. 1998; Lavigne, 2002) - <u>Communiquer avec respect</u> (Rondeau et coll. 1993; Wils et coll. 1998; Lavigne, 2002)
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Développement des connaissances</u> (Dychtwald, 1999) - <u>Adaptation des connaissances aux changements technologiques et organisationnels</u> (Elliott, 1995; Smith, 1995; Bellemare et coll. 1995; Maurer et Rafuse, 1995). - <u>Formation continue</u> (Bellemare et coll. 1995)

Pratiques d'engagement organisationnelles des travailleurs vieillissants	
Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Favoriser l'équité dans l'accès à la formation</u> (Maurer et Rafuse, 2001)
Organisation du travail/participation	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Responsabilisation accrue des employés et gestion participative</u> (Wright et Hamilton, 1978; Lawler et Mohrman, 1989; Bicos, 1990; Zetlin, 1992; Zeffane, 1994; Fiorito et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998; Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2002) - <u>Participation à des comités stratégiques, projets spéciaux, rôle de formateur, de consultant interne, mentor, facilitateur...</u> (Bellemare et coll. 1995; Saba et Guérin, 2002) - <u>Nouveaux rôles</u> (Guérin et Saba, 2001; Trudel et coll. 2005) - <u>Élargissement du pouvoir décisionnel des employés</u> (Wright et Hamilton, 1978; Guérin et Saba, 2001; Trudel et coll. 2005)
Rémunération et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Rémunération et incitatifs monétaires</u> (gratifications salariales ...) (Lewis et McLaverty, 1991) - <u>Avantages sociaux</u> (programmes d'aide, régimes d'assurance-santé, etc.) (Smith, 2001) - <u>Déplafonnement de la rémunération</u> (reclassifications, statuts hors-échelle, bonus, etc.) (Lewis et McLaverty, 1991) - <u>Contribution au fonds de pension</u> (Rosen et Jerdee, 1989) - <u>Augmentation des rentes de retraite</u> (Rosen et Jerdee, 1989) - <u>Reconnaissance des efforts</u> (Leibowitz et Farren, 1990; Guérin et coll. 1996 et 1999; Chenette, 1997; Wils et coll. 1998; Wellner, 2002; Tremblay, 2002) - <u>Valoriser le travail des employés</u> (Guérin et coll. 1996; Chenette, 1997; Wellner, 2002; Tremblay, 2002) - <u>Pratiques d'évaluation de la performance et feed-back sur le rendement</u> (Saba et Guérin, 2002) - <u>Écoute et consultation</u> (Leibowitz et Farren, 1990)
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Plans de carrière</u> (Lewis et McLaverty, 1991; Schein, 1993; Wright, 1995; Hall et Mirvis, 1995; Chang, 1999; Siegenthaler et Brenner, 2000; Guérin et Saba, 2001; Lavigne, 2002; Dolan et coll. 2002) - <u>Déplafonnement de carrière</u> (Marbot et Peretti, 2002) - <u>Deuxième carrière</u> (Izzo et Withers, 2001; Wanous, 1992; Dolan et coll. 2002) - <u>Mobilité interne</u> (Dolan et coll. 2002)
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Code d'éthique au travail</u> (Guérin et Saba, 2002c) - <u>Procédure de règlement des conflits</u> (Trudel et coll. 2005)

2-3-3 Vers un modèle de gestion des fins de carrière ?

Comme on le voit, les pratiques de gestion visant l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants sont très proches. Y-a-t-il moyen de les fonder dans un modèle de gestion harmonieuse des fins de carrière, que l'on pourrait aussi appeler gestion du vieillissement au travail ? Quels seraient les grands piliers ou axes de ce modèle ? Quelles conclusions peut-on tirer des analyses précédentes, spécifiques aux travailleurs vieillissants ? Pour l'essentiel, les lignes directrices qui se dégagent de la littérature et relatives à la gestion des fins de carrière se résument à :

1- Gérer la fin de la carrière et le départ à la retraite d'une manière personnalisée et envisager dans ce cadre des solutions qui tiennent compte des attentes spécifiques des travailleurs vieillissants (et des besoins de l'organisation) qui sont singulièrement différentes selon le vécu, les compétences, le potentiel, la motivation etc., de ces derniers (Delay, 1999).

2- Élaborer des projets de fin de carrière, articulés sur des pratiques qui favorisent le dialogue constructif avec les employés autour de ces projets et définis conjointement avec ces derniers, en s'appuyant notamment sur des entretiens de carrière (Guérin et Saba, 2002b). L'élaboration conjointe des projets de fin de carrière s'inscrit dans l'optique d'une responsabilité partagée (Amherdt, 1999). Il s'agira de projets à court et moyen terme, validés par l'organisation mais surtout nourris par les aspirations et les capacités des travailleurs vieillissants, notamment par les mandats que ces derniers voudraient se voir confier et les accommodements liés à l'exécution de leurs tâches (Guérin et Saba, 2003). Les auteurs soulignent également l'importance de faire une large part, dans le cadre de l'implantation des projets de fin de carrière :

- À la communication et la reconnaissance : l'entretien de carrière devient ainsi une pratique privilégiée visant un double objectif, soit mieux comprendre, d'une part, les intérêts et la vision du travailleur vieillissant, quant à sa fin de carrière, et les attentes de ce dernier vis-à-vis de l'organisation, et définir, d'autre part, les actions à entreprendre afin de satisfaire ces attentes, en cohérence avec les besoins de l'organisation. La communication permettra de créer un véritable partenariat avec les travailleurs vieillissants qui se sentent ainsi « utiles » à l'organisation, qui leur démontre combien elle tient à eux (Gordon et Lowe 2002). L'entretien de carrière constitue aussi une excellente occasion offerte à l'organisation pour louer la contribution que l'employé a apportée à l'atteinte des objectifs organisationnels et exprimer à ce dernier le souhait de l'organisation de continuer à bénéficier de ses bons services et de lui confier, dans ce cadre, de nouveaux rôles susceptibles de lui convenir. Les auteurs mettent en exergue le besoin de reconnaissance ressenti chez les travailleurs vieillissants qui constitue un levier important pour le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.
- À la prise en compte des besoins de l'organisation : les projets de fin de carrière dont peuvent tirer profit les travailleurs vieillissants permettent également aux organisations de poursuivre plusieurs objectifs, tels que préserver un noyau stable de compétences indispensables à l'efficacité organisationnelle, grâce notamment à la transmission des compétences des plus vieux vers les plus jeunes et à la contribution des salariés âgés, dont l'expertise et les compétences peuvent s'avérer critiques pour le succès de l'organisation. Cardinal (2004 : 14) avance dans ce cadre que « le défi est d'offrir des opportunités de développement qui servent à la fois les intérêts de l'employeur et des employés (Garger, 1999) ».
- Au respect des décisions et des choix personnels des travailleurs vieillissants : Les projets de fin de carrière tiennent compte des aspirations de

carrière des travailleurs vieillissants, démontrant tout l'intérêt qu'éprouve l'organisation à leur égard.

- Aux défis de fin de carrière : les projets de fin de carrière peuvent offrir aux travailleurs vieillissants des activités captivantes qui procurent un sentiment d'excitation et favorisent la satisfaction au travail chez ce personnel clé (Csikszentmihaly, 1990, 2004). De tels projets peuvent aussi offrir aux salariés âgés de nouveaux défis qui peuvent nécessiter, dans certains cas, une formation individualisée qui tient compte notamment des besoins de ces derniers et de leur rythme d'apprentissage. Dans cet ordre d'idées, Guérin et Saba, (2002c : 100) avancent que « plus que l'acquisition de nouvelles connaissances, c'est le transfert de ses propres connaissances qui est satisfaisant, mobilise le cadre plus âgé et l'incite à rester plus longtemps en emploi ». Ces auteurs mettent ici l'accent sur l'aspiration des travailleurs vieillissants à se voir confier un nouveau rôle qui procure à ces derniers un sentiment d'utilité et de réalisation de soi.

- Aux mouvements de carrière : les projets de fin de carrière sont conçus de manière à concilier les attentes des travailleurs vieillissants et les besoins de l'organisation. De tels projets stigmatiseront notamment l'enrichissement des emplois, par le biais de divers mouvements de carrière offerts aux salariés âgés, tels que les mutations, qui permettent à ces derniers d'acquérir de nouvelles expériences susceptibles de conduire à une promotion ultérieure ou encore d'explorer de nouvelles avenues de carrière. Les projets de fin de carrière devront cependant s'inscrire dans un véritable plan de fin de carrière, à même de favoriser le maintien en emploi et l'engagement des travailleurs vieillissants.

- Aux aménagements et avantages personnalisés : les projets de fin de carrière comprennent un certain nombre de pratiques personnalisées liées à l'aménagement du travail, fréquemment demandé par les travailleurs vieillissants. Diverses pratiques sont évoquées dans ce cadre, telles celles liées notamment à l'aménagement du temps de travail (travail à temps partiel,

horaires flexibles, partage du travail, réduction graduelle de la semaine de travail), du lieu de travail (travail à domicile) et du contenu du travail (réduction de la charge de travail, des tâches administratives, des taux d'encadrement) et celles relatives à l'octroi d'avantages sociaux (congrés sans solde, congés pour raisons personnelles), etc. (Guérin et Saba, 2002b).

3- Développer une culture qui réduit (ou élimine) les stéréotypes négatifs entourant le vieillissement et qui met en valeur, dans ce cadre, les atouts spécifiques des travailleurs vieillissants. Guérin et Saba, (2001 : 98) évoquent à ce sujet « l'élaboration d'une philosophie de gestion rappelant les qualités particulières (loyauté, expérience, patience, écoute, qualité) de la main-d'œuvre vieillissante [...]. Les principaux mythes et clichés entretenus à l'égard de cette main-d'œuvre devraient également être dénoncés s'ils n'ont aucun fondement ou n'ont pas fait l'objet de validations expérimentales ». La nouvelle culture doit aussi encourager le droit de rester au travail et mettre en exergue les avantages de la prolongation de la vie professionnelle. Selon Guérin et Saba, (2001 : 98) « le droit au travail de n'importe quel employé devrait être rappelé ainsi que l'interdiction des pratiques discriminatoires liées à l'âge. Finalement, l'importance de l'expérience et des compétences accumulées par cette main-d'œuvre devrait être évoquée ainsi que la nécessité d'assurer la pérennité du savoir collectif par transfert des connaissances vers les systèmes d'information de l'organisation ou vers les employés plus jeunes ». Enfin, la pratique des codes d'éthique qui implique des comportements empreints de respect de considération de la part de la hiérarchie à l'égard des travailleurs vieillissants et qui offre à ces derniers des mesures « pour pouvoir traiter adéquatement les conflits de travail », semble favoriser le désir de ces derniers de rester plus longtemps et de s'impliquer activement dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Trudel et coll. 2005).

4- Mettre en place des pratiques qui rendent la fin de carrière plus attrayante et qui rendent possible la réalisation de projets individuels de fin de carrière. De

telles pratiques s'attacheront notamment à favoriser la mobilité à l'interne; à offrir une formation adaptée (apprentissage dans l'action, rythmes d'apprentissage individualisés), à explorer les possibilités de gratifications monétaires qui rompent le plafonnement de la rémunération et les possibilités de déplafonnement des rentes de retraite. Dans ce cadre, les auteurs recommandent d'accorder une place importante à la mise en place de véritables programmes de préparation à la retraite, comme par exemple la contribution au fonds de pension, l'augmentation de la rente de retraite etc., qui ne peuvent que soulager « financièrement » les travailleurs vieillissants, notamment ceux qui sont encore dans le besoin ou qui aspirent encore à des revenus d'activité substantiels (Guérin et Saba, 2001). De tels programmes offrent aussi aux travailleurs vieillissants l'occasion de « finir leur carrière en beauté », de manière à la fois moins brutale et plus honorable et permettent à ces derniers de faire profiter leur organisation de l'expérience qu'ils ont acquise tout au long de leur vie professionnelle, se sentant dès lors fort utiles et encouragés à poursuivre leur carrière au sein d'une organisation à laquelle ils finissent par s'attacher davantage (Guérin et Saba, 2001).

5- Intégrer la gestion des fins de carrière dans un modèle plus général de gestion participative, qui s'appuiera notamment sur l'implantation de pratiques de partage de l'information avec les travailleurs vieillissants (diffusion d'informations opérationnelles et stratégiques) et du pouvoir (consultation, participation à des comités stratégiques, au choix des collaborateurs et des subordonnés). La participation des travailleurs vieillissants à la prise des décisions, qui peut se concrétiser par l'affectation à ces derniers de nouveaux rôles (formateur, consultant interne, mentor, facilitateur) constitue une source importante d'enrichissement du travail et contribue à augmenter leur satisfaction au travail. La gestion participative favorise l'attachement et l'engagement organisationnel, réduit les insatisfactions et l'intention de quitter chez tous les employés, il n'y a donc pas de raison qu'elle ne s'applique pas aussi aux travailleurs vieillissants.

2-4 MODÈLE DE RECHERCHE : HYPOTHÈSES ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette section expose notre question de recherche générale (qui est notre question de départ) ainsi que les cinq questions spécifiques qui l'explicitent, ces dernières se subdivisant en deux groupes, soit les hypothèses principales et les hypothèses secondaires.

2-4-1 Question de recherche générale

Notre question de départ, présentée à la fin du chapitre 1, était la suivante :

« Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (50 ans et plus) ? »

Suite à notre revue de littérature, cette question de recherche principale se détaille maintenant en cinq questions de recherche spécifiques qui sont les suivantes :

2-4-2 Questions de recherche spécifiques

Nous retiendrons donc des questions de recherche spécifiques principales (au nombre de trois) ainsi que deux autres questions spécifiques secondaires.

2-4-2-1 Questions spécifiques principales : énoncé des questions de recherche 1 à 3

Les questions spécifiques principales sont les suivantes :

Question 1 (Q1) : Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le maintien en emploi des travailleurs vieillissants?

Question 2 (Q2) : Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants?

Question 3 (Q3) : Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent simultanément favoriser le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants ?

2-4-2-2 Questions spécifiques secondaires : énoncé des questions de recherche 4 et 5

Nous nous demanderons également si les pratiques de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, identifiées à la question 3, sont efficaces pour les travailleurs vieillissants seulement ou pour l'ensemble des employés, auquel cas il s'agirait de saines pratiques de gestion et pas vraiment de pratiques de gestion spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante. Cela nous conduira à poser notre quatrième question spécifique (secondaire) qui peut s'énoncer de la manière suivante :

Question 4 (Q4) : Les pratiques de gestion identifiées à la question 3 sont-elles spécifiques aux travailleurs vieillissants ou sont-elles aussi efficaces pour les employés plus jeunes ?

Une autre question de recherche mérite d'être posée dans le cadre de cette recherche. En effet, les pratiques de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, identifiées à la question 3, ne pourraient-elles pas avoir un effet différent pour les travailleurs vieillissants, selon qu'ils sont masculins ou féminins ? Cela revient à se poser la question spécifique (secondaire) suivante :

Question 5 (Q5) : Les pratiques de gestion identifiées à la question 3 sont-elles efficaces pour les travailleurs vieillissants féminins autant que pour les travailleurs vieillissants masculins ?

2-4-2-2-1 Justification des questions spécifiques secondaires

Toute la littérature précédente (voir sections 2-1 à 2-3) justifie fortement les questions spécifiques principales Q1 à Q3, mais moins les questions spécifiques secondaires Q4 et Q5. Nous présentons donc ici certains éléments qui nous permettent de justifier davantage l'intérêt pour ces deux questions supplémentaires.

- Relativement à la question spécifique secondaire Q4, les conclusions de plusieurs études font apparaître des différences dans les valeurs et attitudes entre les travailleurs vieillissants et les plus jeunes (Saba, 1995). On avance ainsi que les jeunes travailleurs seraient par exemple plus intéressés par le gain que les plus âgés, vis-à-vis desquels la rémunération ne semble plus être un facteur mobilisateur (Guérin et coll. 1999), hormis peut-être dans son sens large, c'est-à-dire incluant certains avantages sociaux susceptibles de répondre à des besoins spécifiques aux travailleurs vieillissants (Smith, 2001), tels que la

contribution des employeurs aux fonds de pension (Rosen et Jerdee, 1989), des programmes d'amélioration de la santé (Guérin, 1991), des programmes d'aide, des régimes d'assurance-santé, etc. (Smith, 2001). Les travailleurs vieillissants auraient par contre de plus fortes attentes à l'égard de la reconnaissance au travail, notamment dans sa forme non pécuniaire, qui augmente leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel (Leibowitz et Farren, 1990). Abondant dans le même sens, plusieurs études ont montré l'importance, pour les travailleurs vieillissants, d'être écoutés (Guérin, 1996), de voir leur travail valorisé (Guérin et coll. 1996; Chenette, 1997; Wils et coll. 1998; Wellner, 2002; Tremblay, 2002), la reconnaissance méritée étant fréquemment mentionnée dans la littérature (Leibowitz et Farren, 1990). En ce qui a trait au développement de carrière auquel peuvent aspirer tant les jeunes travailleurs que les plus vieux, des études ont montré que « les travailleurs qui sont à la veille de prendre leur retraite ont des aspirations plus limitées relativement à l'orientation de leur fin de carrière que les plus jeunes (Rosen et Jerdee, 1986) » (Saba, 1995 : 77). Il apparaît que les employés plus âgés aspirent surtout à travailler dans une ambiance agréable et à réaliser un travail différent (Siegenthaler et Brenner, 2000) et à jouer de nouveaux rôles (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Zetlin, 1992), ce qui fait la différence avec les jeunes travailleurs plus motivés par la progression. Ces travailleurs vieillissants peuvent aussi aspirer à une espèce de « deuxième carrière », au caractère plus stimulant, et qui répondrait davantage à leur besoin de réalisation de soi et de se sentir utile (Wanous, 1992; Izzo et Withers, 2000; Dolan et coll. 2002). Des différences importantes apparaissent aussi sur le plan des aménagements liés au travail dont certains répondraient plus particulièrement aux aspirations des travailleurs vieillissants, plus soucieux :

- D'équilibrer leur travail et leur vie privée « en travaillant moins » [aspirant ainsi à bénéficier d'horaires de travail plus flexibles (Prenda et Stahl, 2001), à travailler à temps partiel (Kraut, 1988; Johnson, 1988; Nusberg, 1989; Wellner, 2002) ou à domicile (Rosen et Jerdee, 1986), à partager leur emploi (Hale,

1990), à avoir plus de congés (Guérin et Saba, 2002b), à préparer leur départ à la retraite à travers une sorte de désengagement progressif (« *Phased Retirement* ») (Guérin, 1991), etc.];

- D'avoir des emplois plus adaptés à leurs caractéristiques physiques, à leur rythme de travail et à leur état de santé général (Rosen et Jerdee, 1989; Kelly, 1990; Meyer et coll. 1990) [aspirant ainsi à bénéficier d'une adaptation de leur environnement physique de travail (Nusberg, 1984), voire du contenu même de leurs tâches (Rosen et Jerdee, 1988) dans le sens de les diriger vers des emplois moins éprouvants tant sur le plan physique que mental (Gaulhier, 1988)]. De tels aménagements tiennent compte des caractéristiques propres à cette catégorie de personnel et de la réduction de certaines de leurs habiletés, mais aussi du souci des organisations de maximiser leur contribution (Nusberg, 1984). Plusieurs auteurs s'accordent à soutenir que de tels aménagements pour raison de santé ou une meilleure qualité de vie au travail sont plus importants chez les travailleurs vieillissants (Rix, 1990; Didden et Hibbett, 1993), ceux-ci développant donc de plus fortes attentes à l'égard des pratiques de conciliation travail-vie privée (Trudel et coll. 2005).

Dans cet ordre d'idées, Saba (1995 : 29) rapporte que « certains auteurs affirment qu'en général, les valeurs des travailleurs vieillissants diffèrent de celles des plus jeunes [...] Chusmir, 1990; Sekaran, 1992 », expliquant que les jeunes valoriseraient davantage la recherche du gain ou le succès dans la carrière alors que l'intérêt des plus vieux pencherait plutôt vers la famille, la qualité du travail, etc.

On voit donc que la littérature révèle le caractère spécifique de certaines pratiques et leur effet plus manifeste en direction des travailleurs vieillissants, comparativement aux plus jeunes (et vice versa). L'enjeu ici est de voir s'il est possible de valider un modèle spécifique aux travailleurs vieillissants ou si les pratiques que l'on peut qualifier de saines ou d'efficaces pour les travailleurs

vieillissants, le sont aussi pour les plus jeunes. D'une manière plus générale, s'agit-il d'un modèle « universel » de bonne gestion des ressources humaines ou existe-t-il un modèle contingent, bien spécifique aux travailleurs vieillissants, que l'on pourrait qualifier, comme nous le disions précédemment, de modèle de gestion du vieillissement.

- Par rapport à la question spécifique secondaire Q5, la recherche faite par Guérin et Saba, (2001), relative à l'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux, fait apparaître des différences sur le plan des attentes à l'égard du travail entre les travailleurs et les travailleuses vieillissants. On apprend par exemple que les travailleuses âgées ont de plus fortes attentes vis-à-vis de l'allègement de la charge de travail (probablement par souci d'assurer un meilleur équilibre entre le travail et la vie familiale), à l'égard des relations interpersonnelles (ce qui révèle peut-être une préférence de leur part pour les contacts avec les gens en milieu de travail, voire pour le travail en groupe), etc. Le tableau X illustre les variations des attentes selon le sexe (Guérin et Saba, 2001 : 24).

Tableau X

Attentes : variations selon le sexe

(+) attentes plus fortes chez les femmes

(-) attentes plus fortes chez les hommes

Attentes	Différences
Charge de travail moins lourde	+ 0,408**
Sécurité d'emploi	+ 0,390**
Participation	+ 0,200**
Relations interpersonnelles	+ 1,193**
Nouvelles technologies	- 0,189**
Qualité de vie au travail	+ 0,177**
Clarté des orientations	+ 0,173**
Pouvoir	+ 0,156**
Reconnaissance	+ 0,140**
Équilibre travail-famille	+ 0,132*
Contrôle du temps de travail	+ 0,129*
Autonomie	+ 0,098*

**p<0,01; *p<0,05

Source : Guérin, G et T. Saba. 2001. « L'EVP des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre ». Rapport de recherche, Service de planification et développement régional du personnel d'encadrement, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre : 24.

Il apparaît donc justifié, selon le modèle des attentes satisfaites, de se poser la question de savoir si les pratiques de gestion des fins de carrière devraient être différentes selon le sexe des employés, les attentes des travailleurs vieillissants étant différentes selon le sexe. D'autres sources indiquent par ailleurs que « les femmes âgées sont davantage portées à prolonger leur vie professionnelle et aspirent davantage au développement et à la progression de carrière (Usher, 1981; Zetlin, 1992) » (Saba, 1995 : 75), ce qui ne semble pas correspondre à l'évolution des taux d'activité dans la population active. Dans le même ordre d'idées, Saba (1995 : 30) rapporte que « du fait de la nature du travail des femmes, elles occupent des emplois moins bien rémunérés que les hommes et par conséquent épargnent moins en prévision de leur retraite. Leur situation financière plus pénible que les hommes à l'approche de la retraite les poussera peut-être plus à l'extension de la vie professionnelle (Kelly, 1990) ». Comme nous le voyons, il s'agit ici de pousser à un niveau encore plus raffiné la théorie de la contingence pour voir au niveau des pratiques de gestion s'il existe des pratiques (voire un modèle) spécifiques aux femmes ou si les deux catégories de main-d'œuvre peuvent faire l'objet d'un traitement non différencié de la part des gestionnaires des ressources humaines.

CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE

Nous définirons en premier lieu la nature de notre recherche, son objectif et sa justification. Nous enchaînerons avec la description de notre modèle de recherche, et la mesure et l'opérationnalisation des variables contenues dans ce modèle, soit les variables dépendantes [extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel, variable synthèse], les variables indépendantes et les variables de contrôle et modératrices [(âge, sexe)]. Nous énoncerons ensuite nos hypothèses de recherche, relatives aux relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes de notre modèle de recherche (hypothèses relatives aux questions spécifiques principales de recherche et celles se rapportant aux questions spécifiques secondaires de recherche). Nous présenterons alors l'outil de collecte des données (questionnaire d'enquête) et la population visée par l'étude, tout en fournissant des indications se rapportant à la collecte des données primaires. Nous concluons ce chapitre avec le plan d'analyse dégagé pour la présente recherche.

3-1 NATURE DE LA RECHERCHE

Cette recherche est de type explicatif, tentant d'établir un lien entre des pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel (et les deux simultanément) des travailleurs vieillissants. Elle est aussi hypothético-déductive et recourt à l'analyse statistique, ce qui lui confère un caractère quantitatif. Ce type d'analyse s'adapte fort bien aux données recueillies à l'aide de questionnaires, même dans le cas de l'utilisation de données secondaires (Quivy et

Campenhoudt, 1995). En effet, les données utilisées dans cette recherche sont des données secondaires, de type quantitatif, issues d'une étude par questionnaire, menée en 2001 et 2002 par Gilles Guérin et Tania Saba, professeurs à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, auprès de cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre et de la Cité de la santé de Laval (CSL). L'objectif de la recherche menée par ces auteurs fut de proposer un cadre explicatif, qui permet d'accroître la satisfaction, l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des cadres.

L'utilisation de données existantes a été choisie principalement en raison de son caractère moins coûteux et de sa rapidité. Il est vrai que cette alternative impose au chercheur les indicateurs disponibles, tout comme elle le restreint aux questions contenues dans le questionnaire. Cette démarche ne diminue néanmoins ni l'intérêt, ni la pertinence de cette recherche, qui peut utiliser les données secondaires à d'autres fins que celles pour lesquelles elles ont été collectées initialement.

3-2 OBJECTIF ET JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de la présente recherche est de suggérer des pratiques de gestion, pouvant apparaître comme efficaces vis-à-vis du maintien en emploi et de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Son utilité sociale, qui lui confère pertinence et intérêt, réside surtout dans sa contribution à l'utilisation efficace d'une main-d'œuvre d'expérience dans les organisations. L'accent est volontairement mis sur l'identification de pratiques de gestion des ressources humaines, susceptibles d'amener les employés les plus âgés à retarder leur départ à la retraite, et de maintenir ces derniers dans un état de mobilisation, afin d'en retirer l'efficacité souhaitée, et ce, particulièrement dans

le contexte actuel, qui se caractérise par une concurrence accrue et où l'avantage compétitif réside, d'abord et avant tout, dans la qualité des ressources humaines. Dans un colloque tenu en octobre 2003 à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), ayant porté sur le thème du vieillissement de la main-d'œuvre, il a notamment été mis en lumière que, dans un contexte où la production était de plus en plus spécialisée, la main-d'œuvre qualifiée représentait la véritable richesse d'une entreprise et la clé de sa compétitivité (UQO, 2003).

Il y a malheureusement peu de littérature portant sur les mécanismes de gestion spécifiques aux travailleurs vieillissants mis en œuvre dans les organisations (Laville, 1995). David (1995) a un jugement encore plus pessimiste et affirme à cet égard :

« Les études sur les politiques et les pratiques internes des entreprises privées au Canada révèlent qu'il n'y a actuellement aucun mécanisme de gestion des salariés vieillissants, ni d'outils de gestion des ressources humaines appropriés » David (1995 : 940).

Dans le même ordre d'idées et à un niveau encore plus général, Guerrero et Sire (2001) avancent :

« Peu de recherches se sont intéressées à l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'état de mobilisation des salariés. Il s'agit pour la plupart d'études québécoises, qui ont permis de conclure à l'existence d'un lien significatif entre les pratiques de socialisation et le niveau de mobilisation d'une part (Rondeau et coll. 1996), les pratiques de rémunération et d'identification et l'état de mobilisation d'autre part (Tremblay et coll. 1996) » (Guerrero et Sire, 2001 : 89).

De leur côté, Betcherman et coll. (1994) soulignent la pauvreté des vérifications empiriques, à l'égard notamment du niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et soutiennent que :

« Même si nous savons de façon générale que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH) sont en mutation constante, nous ne disposons que de peu de données empiriques solides, qui nous

permettent de déterminer ce qui se passe véritablement dans le milieu de travail canadien » (Betcherman et coll. 1994 : 33).

Encore plus récemment, Marshall et Marshall, (2003) ont de nouveau confirmé la faiblesse qui caractérise les politiques des entreprises canadiennes en matière de gestion des travailleurs vieillissants et notent à ce propos :

« Few Canadian firms have explicit policies dealing with the ageing of their workforces, other than pension policies geared to a conventional retirement age » (Marshall et Marshall, 2003 : 625).

Abondant dans le même sens, Simard et coll. (2005) rapportent que :

« Meyer et Smith (2000) soulignent que les études empiriques s'étant attardées à la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement demeurent limitées et qu'il est important de comprendre comment ces pratiques influencent l'engagement des employés envers l'organisation » (Simard et coll. 2005 : 297).

Comme on le voit, les avenues de recherche dans ce domaine sont donc encore peu fréquentées, et il importe de les explorer davantage, pour être en mesure d'alimenter le travail d'élaboration des stratégies de gestion des ressources humaines à l'égard des travailleurs vieillissants. Dans une recension des écrits portant sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail, Campeau et Bradette, (2002) affirment :

« Plusieurs chercheurs ont déjà fait mention des limites qui marquent les connaissances actuelles sur les questions liées à la relation âge/travail. Pour les auteurs recensés, il apparaît clair que la situation actuelle (sur les plans des pratiques de gestion et des dimensions économiques et sociopolitiques) en matière de relation âge/travail doit faire l'objet d'actions intervenant sur différents facteurs contextuels et au sein même des organisations [...]. Dans le cadre de leurs travaux, plusieurs chercheurs tracent les contours des interventions à mettre en place. Toutefois, l'état des connaissances actuelles ne permet pas d'établir les effets réels des actions qui sont recommandées. Néanmoins les travaux offrent des pistes qui contribuent à guider l'élaboration de recherches empiriques plus approfondies » (Campeau et Bradette, 2002 : 31-32).

Pour abonder dans le même sens, Tremblay (2002) avance :

« Force est d'admettre qu'on est encore loin d'avoir trouvé la stratégie idéale de mobilisation, les configurations les plus appropriées et les politiques qui se marient le mieux en matière de gestion des ressources humaines » (Tremblay, 2002 : 25).

La présente recherche vise à contribuer à valider, sur un plan empirique, plusieurs modèles théoriques qui l'ont été assez peu jusqu'ici et, dans la même optique, à proposer un cadre de référence qui pourrait inspirer l'action des professionnels en ressources humaines, soucieux de maintenir en emploi et de mobiliser les travailleurs vieillissants. L'originalité du modèle proposé, qui intègre deux variables dépendantes dont on vérifiera l'effet conjoint, sera sans doute un motif supplémentaire de pertinence de notre recherche.

3-3 MODÈLE DE RECHERCHE

Notre modèle de recherche émet des questionnements et suppose des relations entre des variables. Cette section est réservée à l'examen de notre modèle de recherche (ou de nos modèles de recherche, puisque les modèles varient quelque peu selon les questions de recherche). Rappelons que nous tentons d'identifier si la présence ou l'absence de pratiques de gestion (variables indépendantes), recensées au sein des entreprises participantes, sont susceptibles d'offrir une relation avec l'extension de la vie professionnelle (première variable dépendante), l'engagement organisationnel (deuxième variable dépendante) et la variable synthèse (ces deux variables combinées, soit la troisième variable dépendante). Notre question de recherche vise donc à mesurer les liens existant entre le degré du maintien en emploi et d'engagement organisationnel et les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, réputées avoir un pouvoir de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (50 ans et plus). Parmi les variables

intervenantes qu'il est souhaitable de contrôler afin d'éviter les relations factices, nous retiendrons deux facteurs individuels sociodémographiques importants : « âge » et « sexe ».

Nous étudierons, dans le cadre de nos questions de recherche Q1, Q2 et Q3 (voir figure 6a), les liens qui peuvent exister entre certaines pratiques (et groupes de pratiques) de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et les deux combinés) des travailleurs vieillissants, tout en contrôlant (maintenant constant) les variables « âge » et « sexe ».

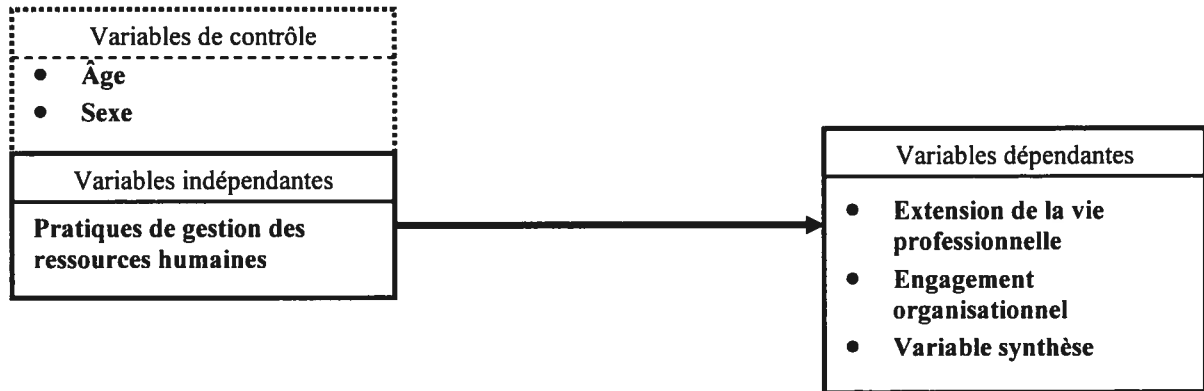
Dans le cadre de la question de recherche Q4 (voir figure 6b), nous chercherons à savoir si certaines pratiques (et groupes de pratiques) de gestion des ressources humaines, notamment celles qui favorisent simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, sont spécifiques à ces derniers ou si elles peuvent s'appliquer également aux employés plus jeunes. Nous considérerons alors deux populations dans cette variante de notre modèle de recherche, soit les individus âgés de 50 ans et plus (travailleurs vieillissants) et ceux dont l'âge sera inférieur ou égal à 49 ans (employés plus jeunes), et la variable « âge » constituera une variable modératrice dans cette variante de notre modèle de recherche.

Dans le cadre de la question de recherche Q5 (voir figure 6c), nous chercherons à savoir si certaines pratiques (et groupes de pratiques) de gestion des ressources humaines, notamment celles qui favorisent simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, sont efficaces pour les travailleurs vieillissants féminins autant que pour les travailleurs vieillissants masculins. Dans cette

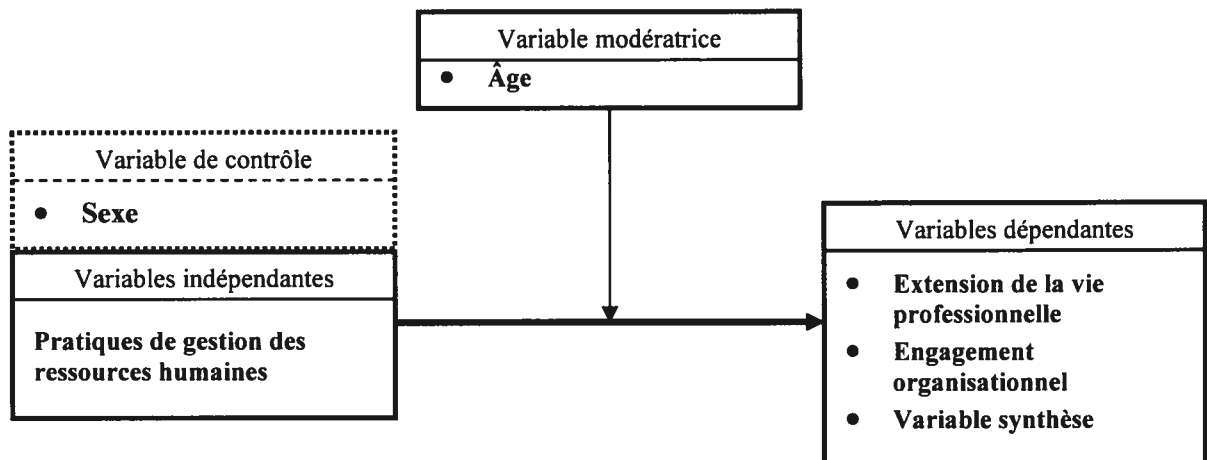
dernière variante de notre modèle de recherche, la variable « sexe » sera considérée comme une variable modératrice.

Figure 6a

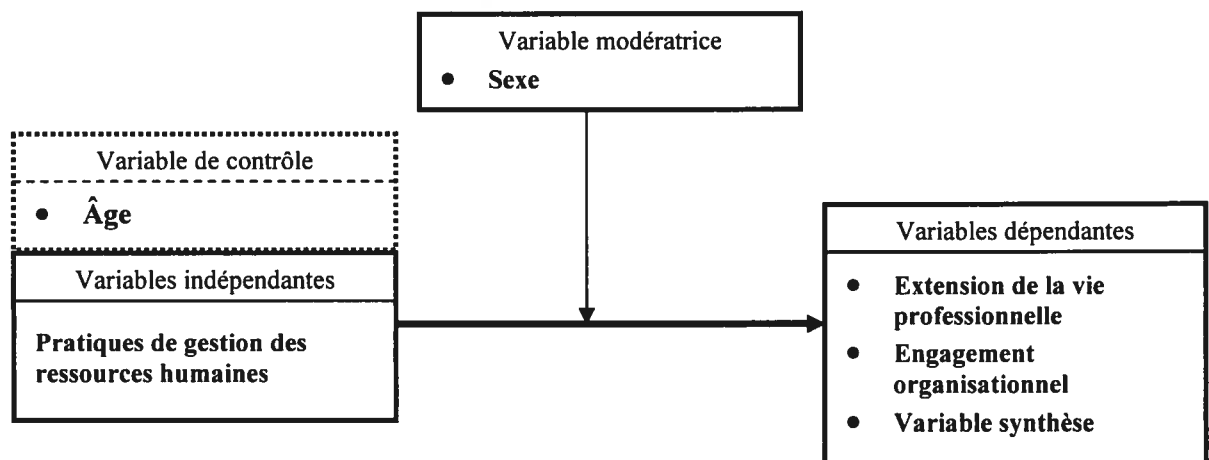
MODÈLE DE RECHERCHE (relatif aux questions Q1, Q2 et Q3)

**Figure 6b**

MODÈLE DE RECHERCHE (relatif à la question Q4)

**Figure 6c**

MODÈLE DE RECHERCHE (relatif à la question Q5)



3-4 MESURE DES VARIABLES

Nous présenterons d'abord nos trois variables dépendantes, soit l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et la variable synthèse (combinant les deux), pour enchaîner avec nos variables indépendantes (les pratiques de gestion des ressources humaines) et nos deux variables sociodémographiques (âge et sexe). Rappelons que dans la question de recherche Q4 (voir section 2-4-2-2), la variable indépendante « âge » est considérée comme une variable modératrice, il en est de même pour la variable « sexe » dans la question de recherche Q5 (présentée en 2-4-2-2), ces mêmes variables étant considérées comme des variables de contrôle dans les questions de recherche Q1 à Q3.

3-4-1 Variables dépendantes

Trois variables dépendantes sont présentes dans notre modèle de recherche, soit l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et la variable synthèse (extension de la vie professionnelle et engagement organisationnel combinés).

3-4-1-1 Extension de la vie professionnelle

La variable « extension de la vie professionnelle » est mesurée par quatre indicateurs (voir tableau XI), tels que proposés par Guérin et Saba, (2002b), qui sont :

- 1) Attente de retraite précoce;
- 2) Attente d'extension de la vie professionnelle;
- 3) Âge prévu de départ à la retraite;
- 4) Âge souhaité de départ à la retraite (en dehors des aspects financiers).

Les deux variables des attentes (attente de retraite précoce et attente d'extension de la vie professionnelle) sont mesurées par une échelle ordinale d'importance à 7 niveaux, allant de 1 = très faiblement important à 7 = très fortement important. Les variables désignant l'âge (prévu et souhaité) de départ à la retraite sont mesurées de façon continue, soit en nombre d'années.

Tableau XI

Opérationnalisation conceptuelle de la variable dépendante « extension de la vie professionnelle »

Variable	Indicateurs*	Type	Numéros* des questions
Extension de la vie professionnelle	1- Attente de retraite précoce	-Ordinale à 7 niveaux	1.16
	2- Attente d'EVP	-Ordinale à 7 niveaux	1.6
	3- Âge prévu de départ à la retraite	-Continue	8
	4- Âge souhaité de départ à la retraite (en dehors des aspects financiers)	-Continue	11

*Dans le questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des services sociaux de Montréal-Centre (annexe III)

Guérin et Saba, (2002b : 8) avaient indiqué dans leur recherche que « les fortes corrélations de ces indicateurs entre eux (valeurs absolues de celles-ci comprises entre 0,45 et 0,70) validaient la création d'une mesure synthétique par addition de ces quatre indicateurs (une fois l'attente de retraite précoce inversée et les quatre indicateurs ramenés à des variables normalisées) ». Selon ces auteurs « la cohérence de cette mesure agrégée était satisfaisante ($\alpha = 0,78$), et la distribution quasi normale avec un biais du côté des valeurs positives (coefficient d'asymétrie = +0,8) » (Guérin et Saba, 2002b : 8).

3-4-1-2 Engagement organisationnel

Le degré d'engagement organisationnel est mesuré par six indicateurs⁵² (Mowday et coll. 1982), proposés par Porter et coll. (1974) et Mowday et coll. (1979)⁵³, qui mesurent la dimension « affective » de l'engagement organisationnel [selon les analyses factorielles effectuées par Angle et Perry (1981) et Cohen et Gattiker (1992)]. Ces indicateurs [de type Likert à sept niveaux allant de 1 = totalement en désaccord à 7 = totalement en accord] (voir tableau XII) sont les suivants :

- 1- Je serais très heureux (reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation;
 - 2- Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens;
 - 3- Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »;
 - 4- Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation;
 - 5- Mon organisation a pour moi une signification très importante;
 - 6- Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.
- (Meyer et Allen, 1997, p.118; traduction libre)

Tableau XII

Opérationnalisation conceptuelle de la variable dépendante « engagement organisationnel »

Variable	Indicateurs*	Type	Numéros** des questions
Engagement organisationnel	1- Je serais très heureux(euse) de terminer ma carrière dans mon organisation	-Ordinale à 7 niveaux	17.1
	2- Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	-Ordinale à 7 niveaux	17.2
	3- Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de "faire partie de la famille"	-Ordinale à 7 niveaux item inversé	17.3
	4- Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation	Ordinale à 7 niveaux item inversé	17.4
	5- Mon organisation a pour moi une signification très importante	-Ordinale à 7 niveaux	17.5
	6- Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation	-Ordinale à 7 niveaux item inversé	17.6

* (Meyer et Allen, 1997, p.118; traduction) et validation par Guérin et Saba (2002c).

**Dans le questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre (annexe III).

Guérin et Saba, (2002c : 5) ayant déjà utilisé le concept d'engagement organisationnel, selon cette mesure, avancent que « les corrélations entre les indicateurs varient entre 0,24 et 0,55 et l'alpha de Cronbach pour l'échelle est 0,79 ».

Rappelons ici que le choix de la dimension affective de l'engagement tient compte du fait qu'elle s'apparente le plus à l'état de mobilisation (Guérin et Saba, 2001). Simard et coll. (2005 : 298) avancent à ce propos que le concept d'engagement affectif est « bien connu et largement documenté depuis plusieurs années ». Le choix de la dimension affective de l'engagement est, par ailleurs, principalement lié à son association avec « [...] une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et

al., 2002; Riketta, 2002; Schappe, 1998) [...] une réduction du nombre de retards et de l'absentéisme (Meyer et al. 2002; Mathieu et Zajac, 1990) » (Simard et coll. 2005 : 298).

Notons que nous ferons référence, dans le cadre de l'opérationnalisation des variables dépendantes, au coefficient alpha de Cronbach, qui est utilisé comme un indicateur de fiabilité de nos échelles de mesure, pour ce qui est notamment des concepts « extension de la vie professionnelle » et « engagement organisationnel ». On considère généralement que le coefficient alpha de Cronbach est acceptable, si sa valeur est comprise entre 0,60 et 0,80, pour une étude exploratoire (Evrard et coll. 1997). C'est pourquoi on peut dire que pour les échelles utilisées dans l'opérationnalisation de ces deux variables dépendantes, ce coefficient a une bonne cohérence interne, puisque sa valeur, telle que calculée par ces auteurs, est très proche de 0.8 dans les deux cas, soit $\alpha = 0,78$ pour l'extension de la vie professionnelle et $\alpha = 0,79$ pour l'engagement organisationnel.

3-4-1-3 Variable synthèse

La variable synthèse a été calculée à partir de la moyenne de deux variables, soit l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle. Elle représente donc 50 % de chacune des variables. Notons que nous n'utiliserons pas ici le coefficient alpha de Cronbach comme indicateur de fiabilité de notre échelle de mesure de la variable synthèse, la cohérence des items n'étant plus une exigence, s'agissant d'une variable artificielle qui ne représente pas un concept.

3-4-2 Variables indépendantes

Les variables indépendantes présentes dans notre modèle de recherche sont constituées des pratiques de gestion des ressources humaines, 44 au total, puisées dans la littérature et proposées aux répondants. La mesure de ces pratiques s'est effectuée par le biais d'une échelle dichotome, qui indique la présence ou l'absence de la pratique.

Il est important de noter que les données recueillies auprès des répondants sur l'existence ou non des pratiques dans leur organisation sont basées sur leur propre perception et non sur une vérification de leur présence réelle dans l'organisation. Ainsi, la mesure des pratiques de gestion des ressources humaines s'appuie sur les perceptions des répondants à l'enquête et non sur les pratiques réellement implantées dans les organisations considérées (même s'il doit exister un fort lien entre les deux).

Ces pratiques sont issues de l'analyse de la littérature relative au maintien et à l'engagement organisationnel des employés plus âgés. Elles ont trait à la planification de carrière (orientation et évaluation), aux mouvements de carrière (recrutements, promotions, mutations, rappel de retraités...), à l'organisation du travail (nouveaux rôles et participation), à la formation et au développement professionnel, à la rémunération, à l'aménagement du temps (et lieu) de travail, à l'aménagement de la retraite et à la communication et l'éthique.

Les pratiques de gestion du vieillissement, recensées à travers la littérature, ont été répertoriées dans les tableaux VIII et IX, qui nous permettent ainsi de conceptualiser nos variables indépendantes dans le tableau XIII ci-dessous. Comme dans les tableaux VIII et IX, la participation a été vue comme une forme d'organisation du travail, où on responsabilise davantage l'employé (« *Empowerment* »). Quant à l'aide aux employés (aide de carrière et

programme de préparation à la retraite), cette pratique a été utilisée dans d'autres catégories (planification de carrière et aménagement de la retraite). Par ailleurs, l'éthique a été assimilée à des pratiques de communication où on traite l'employé avec respect et dignité. Finalement, la catégorie aménagement (physique) de l'emploi a été supprimée, faute d'indicateur disponible. Il faut dire que le type de main-d'œuvre étudiée, les cadres, se prête mal à ce genre d'aménagement de l'environnement physique, plus spécifique aux emplois manuels ou de production. Ainsi nous avons pu réduire les catégories de pratiques à une typologie composée de huit catégories de pratiques qui en émergent et qui sont les suivantes : planification de carrière-orientation et évaluation (six indicateurs)], mouvements de carrière-recrutements, promotions, mutations, rappel de retraités... (six indicateurs), organisation du travail-nouveaux rôles et participation (six indicateurs), formation et développement professionnel (cinq indicateurs), rémunération (trois indicateurs), aménagement du temps (et lieu) de travail (sept indicateurs), aménagement de la retraite (cinq indicateurs) et communication et éthique (six indicateurs).

Les indicateurs ont été choisis en fonction de la littérature, mais il faut se rappeler que le questionnaire d'où nous avons tiré nos données a été construit dans un contexte plus large (celui de la problématique des cadres et non celui du vieillissement). Il nous a donc fallu « faire » avec les indicateurs disponibles (certains indicateurs spécifiques à la problématique des cadres ont d'ailleurs été abandonnés dans notre recherche). Ainsi, en comparaison avec les tableaux VIII et IX, qui reflètent l'idéal issu de l'analyse de la littérature, on a déjà remarqué l'absence (justifiée) d'indicateurs propres à l'aménagement physique de l'emploi, mais on peut constater aussi la faiblesse (non justifiée) des dimensions reconnaissance et éthique (pourtant des dimensions importantes de la littérature). Les indicateurs retenus représentent bien « l'univers » des pratiques de gestion du vieillissement, mais il se peut qu'une étude

spécifiquement centrée sur le vieillissement puisse tester des indicateurs plus nombreux, ou encore plus spécifiques à la gestion du vieillissement.

Il faut également noter que les catégories de pratiques ne sont pas des grappes de pratiques synergiques, mais des pratiques qui se rapportent à la même activité de gestion des ressources humaines. Seule l'analyse statistique nous dira si certaines grappes émergent de cet univers, et si le nombre de variables peut être réduit, car pour l'instant la variable est ici au niveau de l'indicateur. Il y a donc 44 variables indépendantes, et nous verrons si leur réduction à un univers plus réduit peut être envisagée.

Tableau XIII
Opérationnalisation conceptuelle des variables indépendantes

Catégories de pratiques	Pratiques (variables)	Type	Numéros des questions*
- Planification de carrière (orientation et évaluation) (six pratiques)	- Entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e)	-dichotome (oui/non)	Q18.3
	- Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	-dichotome (oui/non)	Q18.4
	- Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.)	-dichotome (oui/non)	Q18.5
	- Évaluation formelle du rendement	-dichotome (oui/non)	Q18.1
	- Évaluation formelle du potentiel	-dichotome (oui/non)	Q18.7
	- Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	-dichotome (oui/non)	Q18.8
- Mouvements de carrière (recrutements, promotions, mutations, rappels de retraités...) (six pratiques)	- Pratique de recrutement interne de cadres	-dichotome (oui/non)	Q18.17
	- Pratique de rappel de cadres retraités	-dichotome (oui/non)	Q18.20
	- Politique de mobilité dans l'organisation	-dichotome (oui/non)	Q18.21
	- Possibilité de promotion à des postes supérieurs	-dichotome (oui/non)	Q18.25
	- Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	-dichotome (oui/non)	Q18.32
	- Pratique de recrutement externe de cadres	-dichotome (oui/non)	Q18.44
- Organisation du travail (nouveaux rôles et participation)	- Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	-dichotome (oui/non)	Q18.22
	- Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »	-dichotome oui/non)	Q18.28
	- Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	-dichotome (oui/non)	Q18.42

Catégories de pratiques	Pratiques (variables)	Type	Numéros des questions*
(six pratiques)	- Participation à des comités stratégiques	-dichotome (oui/non)	Q18.43
	- Participation au choix des subordonnés syndiqués	-dichotome (oui/non)	Q18.40
	- Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat)	-dichotome (oui/non)	Q18.37
- Formation et développement professionnel (cinq pratiques)	- Accès à des programmes de développement en gestion	-dichotome (oui/non)	Q18.6
	- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur		Q18.10
	- Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)	-dichotome (oui/non)	Q18.38
	- Accès à des programmes de formation en informatique	-dichotome (oui/non)	Q18.39
	- Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	-dichotome (oui/non)	Q18.41
- Rémunération (trois pratiques)	- Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	-dichotome (oui/non)	Q18.11
	- Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	-dichotome (oui/non)	Q18.19
	- Droit à des gratifications salariales hors classe	-dichotome (oui/non)	Q18.24
- Aménagement du temps (et lieu) de travail (sept pratiques)	- Possibilité de faire le même travail à temps partiel	-dichotome (oui/non)	Q18.12
	- Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	-dichotome (oui/non)	Q18.13
	- Possibilité de partager le travail avec un autre cadre	-dichotome (oui/non)	Q18.14
	- Aménagement possible du temps de travail	-dichotome (oui/non)	Q18.16
	- Droit à des congés pour raisons personnelles	-dichotome (oui/non)	Q18.23
	- Possibilité de congés sans solde	-dichotome (oui/non)	Q18.27
	- Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	-dichotome (oui/non)	Q18.18
- Aménagement de la retraite (cinq pratiques)	- Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	-dichotome (oui/non)	Q18.26
	- Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	-dichotome (oui/non)	Q18.35
	- Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de retraite	-dichotome (oui/non)	Q18.36
	- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	-dichotome (oui/non)	Q18.15
	- Indexation des rentes de retraite	-dichotome (oui/non)	Q18.33

Catégories de pratiques	Pratiques (variables)	Type	Numéros des questions*
Communication et éthique (six pratiques)	- Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.)	-dichotome (oui/non)	Q18.9
	- Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)	-dichotome (oui/non)	Q18.30
	- Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	-dichotome (oui/non)	Q18.31
	- Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	-dichotome (oui/non)	Q18.29
	- Accès à une procédure interne de règlement des conflits	-dichotome (oui/non)	Q18.34
	- Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur	-dichotome (oui/non)	Q18.2

* Dans le questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre (annexe III).

3-4-3 Variables de contrôle et modératrices

Les variables de contrôle et modératrices dans les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines (variables indépendantes de notre modèle de recherche) et l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et la variable synthèse (variables dépendantes), sont de nature sociodémographique.

Ces variables peuvent avoir pour effet de nuancer l'importance de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel ou sur la variable synthèse. Deux variables sont retenues, soit l'âge et le sexe (tableau XIV). La variable « âge » est mesurée en nombre d'années, tandis que la variable « sexe » est mesurée par deux niveaux : M (masculin) ou F (féminin). Des questions fermées ont permis aux répondants de décliner leur âge et leur sexe. La variable âge sera recatégorisée en deux groupes (moins de 50 ans et 50 ans et plus) lorsqu'elle sera utilisée comme variable de contrôle ou variable modératrice afin de distinguer les deux populations qui nous préoccupent.

Tableau XIV
Variables de contrôle et modératrices

Variables	Type	Numéros des questions*
Âge	continu	Q.20
Sexe	dichotomique	Q.21

*Dans le questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre (annexe III)

3-5 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Selon Mace (1988 : 35) « l'hypothèse de recherche peut être envisagée comme une réponse anticipée à la question spécifique de recherche ». Nous présenterons en premier lieu les hypothèses relatives aux questions spécifiques principales de recherche et enchaînerons avec celles qui se rapportent aux questions spécifiques secondaires de recherche.

3-5-1 Hypothèses relatives aux questions spécifiques principales de recherche

Les hypothèses énoncées ci-après ont trait aux relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes de notre modèle de recherche, en ce qui concerne nos questions Q1 à Q3. En s'appuyant sur la littérature résumée dans les tableaux VIII et IX, nous pouvons avancer les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 (H1) - Les pratiques de gestion des ressources humaines relatives aux catégories 1 à 8 du tableau XIII favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants;
- Hypothèse 2 (H2) - Les pratiques de gestion des ressources humaines relatives aux catégories 1, 3 à 5 et 8 du tableau XIII favorisent l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants;

- **Hypothèse 3 (H3) - Les pratiques de gestion des ressources humaines relatives aux catégories 1, 3 à 5 et 8 du tableau XIII favorisent simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants;**

Nous nous attendons à ce que chaque pratique de gestion des catégories 1 à 8 (Q18.1 à Q.18.44) favorise l'extension de la vie professionnelle et que seules les catégories 1, 3 à 5 et 8 favorisent l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

En s'appuyant sur la littérature, nous énoncerons ainsi les hypothèses suivantes :

- Les pratiques de planification de carrière-orientation et évaluation (questions 18.3, 18.4, 18.5, 18.1, 18.7 et 18.8) favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [London et Stumpf, 1982; Rosen et Jerdee, 1986 et 1988; Cronin, 1988; Kelly, 1990; Wils et Guérin, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Guérin, 1992; Siegenthaler et Brenner, 2000; Guérin et Saba, 2001 et 2002b]. Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants [Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Wanous, 1992; Schein, 1993; Wright, 1995; Hall et Mirvis, 1995; Chang, 1999; Siegenthaler et Brenner, 2000; Izzo et Withers, 2001; Guérin et Saba, 2001; Lavigne, 2002; Dolan et coll. 2002; Marbot et Peretti, 2002].

- Les pratiques de mouvements de carrière - recrutements, promotions, mutations, rappels de retraités etc., (questions 18.17, 18.20, 18.21, 18.25, 18.32, 18.44) favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [Nusberg, 1984; Paul, 1987; Gaullier, 1988; Kraut, 1988; Zetlin, 1989; Whittemore, 1990; Dychtwald, 1990; Guérin et Saba, 2001 et 2003]. Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs

vieillissants [Kelly, 1990; Guérin et Saba, 2001; Dolan et coll. 2002; Marbot et Peretti, 2002].

- Les pratiques liées à l'organisation du travail - nouveaux rôles et participation (questions 18.22, 18.28, 18.42, 18.43, 18.40, 18.37) favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [Karp, 1987; Rosen et Jerdee, 1988; Kelly, 1990; Zetlin, 1992; Volkoff, 2001; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur, 2002]. Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants [Wright et Hamilton, 1978; Lawler et Mohrman, 1989; Bicos, 1990; Zetlin, 1992; Zeffane, 1994; Bellemare et coll. 1995; Fiorito et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998; Guérin et Saba, 2001; Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2002; Saba et Guérin, 2002; Trudel et coll. 2005].

- Les pratiques de formation et de développement professionnel (questions 18.6, 18.10, 18.38, 18.39, 18.41) favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [Meier, 1988; Laville, 1989; Lewis et McLaverty, 1991; Maurer et Rafuse, 2001; Guérin et Saba, 2001; CCTM, 2002; Guérin et Saba, 2002b; Jolicoeur, 2002]. Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants [Elliott, 1995; Smith, 1995; Bellemare et coll. 1995; Maurer et Rafuse, 1995; Dychtwald, 1999].

- Les pratiques de rémunération (questions 18.11, 18.19, 18.24) favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [Lewis et McLaverty, 1991; Stokes, 1995; Guérin, 1996; Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Ryan, 2000; Guérin et Saba, 2001; Smith, 2001; David, 2001; Gordon et Lowe, 2002; Wellner, 2002; Ramlall, 2004]. Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants [Rosen et Jerdee, 1989; Leibowitz et Farren, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Guérin et coll. 1996 et 1999; Chenette, 1997; Wils et coll. 1998; Smith, 2001; Wellner, 2002; Tremblay, 2002; Saba et Guérin, 2002].

- Les pratiques liées à l'aménagement du temps (et du lieu) de travail [questions 18.12, 18.13, 18.14, 18.16, 18.23, 18.27, 18.18] favorisent l'extension de la vie

professionnelle des travailleurs vieillissants (Ford et Flotter, 1985; Rosen et Jerdee, 1986 et 1989; Kraut, 1988; Meier, 1988; Johnson, 1988; Hale, 1990; Kelly, 1990; Meyer et coll. 1990; Guérin, 1991; Guérin et Saba, 2001 et 2002b; Prenda et Stahl, 2001; CEE, 2002; Wellner, 2002; Jolicoeur, 2002; Lauzon, 2003; OCDE, 2005; Pétrin, 2003; Tourville, 2003; Marbach, 1968; Nusberg, 1984).

- Les pratiques liées à l'aménagement de la retraite [questions 18.26, 18.35, 18.36, 18.15, 18.33] favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants (Guérin, 1992; Guérin et Saba, 2001; OCDE, 2005).

- Les pratiques de communication et d'éthique au travail [questions 18.9, 18.30, 18.31, 18.29, 18.34, 18.2] favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants (Scott, 1978; Beauregard et Fitzgerald, 2000; Guérin et Saba, 2001; Peretti, 2002). Ces mêmes pratiques favorisent aussi l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (Guérin et coll. 1996 et 2002; Rondeau et coll. 1993 et 1998; Wils et coll. 1998; Walker, 1999; Ryan, 2000; Lavigne, 2002; Trudel et coll. 2005).

3-5-2 Hypothèses relatives aux questions spécifiques secondaires de recherche

Les hypothèses énoncées ci-après se rapportent aux relations qui lient les variables indépendantes et les variables dépendantes dans notre modèle de recherche, en ce qui concerne nos questions Q4 et Q5.

- **Hypothèse 4 (H4) - Certaines pratiques de gestion* des ressources humaines qui favorisent l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, sont plus efficaces pour les travailleurs vieillissants que pour les employés plus jeunes.**

* Nous nous attendons ici à ce que certaines pratiques - si elles sont significatives - soient plus efficaces pour les travailleurs vieillissants, que pour les plus jeunes. Il s'agit, en particulier, des pratiques relatives à :

- L'aménagement de la retraite (Guérin, 1991);
- L'organisation du travail (Nusberg, 1984; Gaullier, 1988; Rosen et Jerdee, 1988 et 1989; Kelly, 1990; Meyer et coll. 1990; Rix, 1990; Didden et Hibbett, 1993);
- L'aménagement du temps de travail (Kraut, 1988; Johnson, 1988; Nusberg, 1989; Rosen et Jerdee, 1989; Hale, 1990; Meyer et coll. 1990; Kelly, 1990; Prenda et Stahl, 2001; Guérin et Saba, 2002b; Wellner, 2002);
- La communication (incluant l'éthique) [Guérin et Saba, 2001; Peretti, 2002].

Nous nous attendons par ailleurs à ce que d'autres pratiques, telles que la rémunération (hormis la reconnaissance) [Saba, 1995; Guérin et coll. 1999] et la formation et le développement professionnel [Guérin et Saba, 2001] aient un effet moins manifeste à l'égard des travailleurs vieillissants.

- Hypothèse 5 (H5) - Certaines pratiques de gestion* des ressources humaines des ressources humaines qui favorisent l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants sont plus efficaces pour les travailleurs vieillissants féminins que masculins.

* Nous nous attendons ici à ce que certaines pratiques - si elles sont significatives - soient plus efficaces pour les travailleurs vieillissants féminins que pour les travailleurs vieillissants masculins. Il en serait ainsi plus particulièrement des pratiques de communication [Guérin et Saba, 2001], d'aménagement du temps de travail [Guérin et Saba, 2001], de rémunération

(incluant la reconnaissance) [Kelly, 1990], de planification et de mouvements de carrière [Usher, 1981; Zetlin, 1992; Guérin et Saba, 2001].

3-6 OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous présentons dans cette section, le contenu du questionnaire (élaboré par Guérin et Saba, 2001) ayant servi à l'enquête et au recueil des données. Notons que ce questionnaire sera présenté ici dans les grandes lignes seulement, et dans sa version intégrale dans l'annexe III.

- *Questionnaire d'enquête*

Le recueil des données s'est effectué à l'aide d'un questionnaire (auto-administré) sur les attentes professionnelles des cadres (de tout âge) des établissements de la santé et des services sociaux de Montréal-centre, élaboré par Guérin et Saba (2001). Ce questionnaire est composé de 14 pages et contient sept parties qui couvrent les thèmes suivants : les attentes professionnelles, emploi et carrière, la retraite, opinions et perceptions personnelles, les pratiques de gestion, le profil du répondant et le profil de l'organisation.

La partie I, relative aux attentes professionnelles, suggère un certain nombre d'attentes professionnelles et invite les répondants à préciser celles qui leur paraissent importantes et s'il leur était possible de les réaliser dans leur emploi. La partie II se rapporte à l'emploi et la carrière. La partie III a trait à la retraite, invitant les répondants à indiquer (en nombre d'années) :

- À quel âge ils comptent prendre leur retraite;
- À quelle proportion de leur salaire correspondra leur rente de retraite, quand ils prendront leur retraite;

- Leur situation financière à la retraite (tenant compte de leurs revenus anticipés à la retraite et de leurs économies accumulées et autres placements);
- À quel âge ils auraient souhaité prendre leur retraite (en nombre d'années et sans tenir compte des aspects financiers);
- À quelles conditions ils accepteraient de prolonger leur carrière, au-delà de l'âge prévu pour la retraite.

La partie IV est réservée à des opinions et perceptions personnelles, concernant notamment un certain nombre de préjugés, couramment entretenus à l'égard des employés en fin de carrière (50 ans et plus), à l'attachement au travail, à l'importance du travail dans leur vie, à l'engagement organisationnel et à l'intention de quitter. La partie V se rapporte aux pratiques de gestion, les répondants devant indiquer, d'une part, si un certain nombre de pratiques de gestion (44 pratiques suggérées) existent ou sont absentes dans leur organisation et, d'autre part, s'il existe d'autres pratiques qu'ils souhaiteraient voir implantées dans leur organisation, et qui pourraient les encourager à prolonger leur carrière, au-delà de l'âge prévu pour la retraite. La partie VI se rapporte au profil du répondant, soit à (au) :

- Son âge, celui du (de la) conjoint(e) et l'âge prévu par le (la) conjoint(e) pour prendre sa retraite;
- Son ancienneté sur le marché du travail (comme cadre, avec l'employeur actuel et dans le poste actuel);
- Nombre de personnes supervisées directement (qui dépendent actuellement et continueront de dépendre financièrement du répondant après la retraite);
- Statut marital;
- La situation du (de la) conjoint(e) [actif(ve) ou à la retraite];
- Sexe;
- Diplôme le plus élevé obtenu;
- Statut d'emploi occupé actuellement;
- Poste occupé (travail à temps partiel ou à temps plein);

- Revenu personnel actuel et au revenu familial actuel;
- L'état de santé.

Enfin, la partie VII concerne le profil de l'organisation, les répondants devant préciser leur organisme d'appartenance, le nombre d'employés dans l'établissement où ils travaillent et les changements importants (réduction des effectifs, restructuration, fusion etc.), intervenus dans leur organisation au cours des cinq dernières années.

Guérin et Saba (2001) ont procédé à la validation de ce questionnaire en s'appuyant sur une première série de réponses aux questions, que ces auteurs ont soumises à deux groupes de discussion composés de cadres, appartenant à des établissements de santé et des services sociaux.

3-7 POPULATION VISÉE PAR L'ÉTUDE

L'enquête réalisée par Guérin et Saba (2001) s'est effectuée au niveau des cadres appartenant à différents établissements de santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Ces établissements sont les suivants :

- Centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS),
- Centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD),
- Centres hospitaliers de soins psychiatriques (CHPSY),
- Centres locaux de services communautaires (CLSC),
- Centres Jeunesse (CJ),
- Centres de réadaptation (CR),
- Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux (RRSSS),
- Centres privés (PR CH- PR CR- PR L).

Les questionnaires ont été également distribués à la Cité de la Santé de Laval.

3-8 COLLECTE DES DONNÉES PRIMAIRES

Pour leur recherche, Guérin et Saba (2001) ont distribué 3 449 questionnaires au niveau des établissements de santé et des services sociaux de Montréal-Centre, dont 980 ont été retournés, soit un taux de réponse de 28,4 %. Ils ont également procédé à la distribution de 75 autres questionnaires, au niveau de la Cité de la santé de Laval, dont 68 ont été retournés, ce qui donne un taux de réponse de 90,7 %. Au total, 3 524 questionnaires ont été distribués au niveau de l'ensemble des établissements, avec un taux de réponse de 29,7 % (N=1048). Notons que les répondants âgés de 50 ans et plus représentent 38,5 % de l'échantillon total des répondants (N = 402).

3-9 PLAN D'ANALYSE

L'analyse des données que nous effectuerons dans cette recherche utilise le logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* », dans sa version 11.0 sous environnement *Windows*. Les analyses effectuées, qui nous permettront de répondre à nos cinq questions de recherche et de tester l'ensemble de nos hypothèses, consisteront principalement en des analyses corrélationnelles et des régressions linéaires multiples.

Nous utiliserons, dans un premier temps, les corrélations bivariées de Pearson pour vérifier notamment l'existence d'associations (statistiques) significatives entre les variables indépendantes (les pratiques de gestion) et entre ces dernières et les variables dépendantes (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse) de notre modèle de recherche. Les corrélations bivariées permettent ainsi d'avoir un aperçu des relations entre les variables et nous renseignent, plus précisément, sur la force de ces relations, ainsi que sur leur sens. L'analyse de corrélation constitue, dans la procédure de

modélisation, une étape intermédiaire entre la description de la base de données et l'analyse de régression à proprement parler. Le coefficient de corrélation linéaire (coefficient de Pearson dans notre cas dénoté par la lettre « r ») fournit une mesure du lien statistique qui peut exister entre deux variables en indiquant la force (et le sens) d'une association entre ces deux variables, soit à déterminer si la variation d'une variable est liée à la variation de l'autre variable. Les valeurs du « r » de Pearson s'étendent entre -1,0 et + 1,0, le signe indiquant si la relation entre les deux variables est directe (+) ou inverse (-). Les corrélations sont effectuées en fonction de différents échantillonnages (≥ 50 ans, < 50 ans, ≥ 50 ans femmes, ≥ 50 ans hommes), ce qui correspond à nos questions de recherche et seront effectuées, dans un premier temps, seulement entre les variables indépendantes du modèle et, dans un deuxième temps, entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du même modèle.

Nous effectuerons, dans un deuxième temps, des analyses de régression multiple pour mettre en évidence les relations statistiques entre les variables dépendantes et plusieurs variables explicatives de notre modèle, s'agissant d'une méthode classiquement étudiée, dès lors que les variables de recherche sont quantitatives (Evrard et coll. 1997; Baillargeon, 2002).

Plus spécifiquement, la régression multiple permet de mesurer la corrélation entre une variable dépendante (variable à expliquer) et plusieurs variables indépendantes (variables explicatives). Bien évidemment, ce type d'analyse ne fait que traduire une liaison entre les variables, conduisant à admettre que des variables indépendantes prédisent (mais ne déterminent pas) la valeur de la variable dépendante, de sorte que la liaison entre les variables soit comprise dans un sens statistique et non causal. La régression multiple permet substantiellement de faire apparaître les relations significatives avec la variable dépendante, tout en contrôlant les effets des variables indépendantes, les unes par rapport aux autres.

Notons que nous aurons recours à l'analyse de régression hiérarchique, cherchant à spécifier si, et jusqu'à quel point, une variable indépendante ou un ensemble de variables indépendantes, améliore la prédiction, au-delà des autres variables dans l'équation. En d'autres termes, nous effectuerons des régressions dites de type séquentiel, autorisant le chercheur à spécifier lui-même l'ordre d'entrée des prédicteurs dans le modèle et des variables indépendantes dans l'équation, à l'effet de savoir notamment si l'ajout de nouvelles variables (ou ensemble de variables) entraîne une différence de variance expliquée.

Dans les faits, nous effectuerons une régression par blocs en créant, dans un premier temps, deux *blocs d'analyse, le premier réservé à l'insertion des variables de contrôle (âge et sexe) et le deuxième, aux variables indépendantes (les pratiques de gestion), l'avantage de la création des deux blocs d'analyse résidant principalement dans le fait de permettre de visualiser l'accroissement du R^2 , c'est-à-dire de la variance apportée par chacun des blocs. C'est par les variations observées au sein des variables (test de « T ») et au sein du modèle (test de « F »), que nous serons en mesure de juger de l'impact des variables de contrôle. Cette méthodologie sera utilisée tout au long de nos traitements. Plus précisément, nous utiliserons le mode *Enter* (entrer toutes les variables en même temps) pour insérer les variables de contrôle dans le modèle et le mode *Stepwise* (entrer les variables une à une) pour les variables indépendantes, afin de ne retenir que les variables significatives, procédure qui élimine les variables qui ne correspondent pas à la règle d'une probabilité de F plus petite que .05 à leur entrée dans le modèle et dès que la probabilité de F change et devient supérieure à 0,10. Ce faisant, le modèle conservera uniquement les variables les plus significatives. Notons qu'une variable de contrôle est une variable explicative qui ne nous intéresse pas en soi mais qui peut être liée avec la variable dépendante ou que le fait de ne pas l'inclure dans le modèle peut

fausser l'analyse concernant les autres variables dites d'intérêt. Nous aurons recours, également, à une méthode d'analyse des données qui utilise les effets d'interactions (*Multiple Regression with Interaction Effects*), qui consiste en une analyse de régression, sous SPSS, effectuée en trois blocs d'analyse, soit en introduisant dans le troisième bloc les pratiques de gestion sous forme d'interactions (obtenues en réalisant le produit entre les pratiques et la variable âge (Q4) et sexe (Q5)). Une telle analyse, qui s'attache à produire des estimations plus précises des coefficients de régression dans le modèle, permet aussi une meilleure discrimination relative à l'effet des variables indépendantes (pratiques de gestion) sur des populations distinctes [jeunes versus vieux (Q4), hommes versus femmes ≥ 50 ans (Q5)]. Kleinbaum et coll. (1998) précisent davantage l'intérêt de ces deux types d'analyse (complémentaires), en ces termes :

« Two different goals of a regression analysis are (1) to predict the dependent variable using a set of independent variables and (2) to quantify the relationship of one or more independent variables to a dependent variable. These goals differ because the first focuses on finding a model that fits the observed data and predicts future data as well as possible, whereas the second pertains to producing accurate estimates of one or more regression coefficients in the model[...]. Confounding and interaction are two methodological concepts relevant to attaining the second goal » (Kleinbaum et coll. 1998 : 163).

Nous évaluerons les résultats ainsi obtenus sur la base d'indicateurs, tels que le R^2 pour ce qui est du degré d'explication atteint par le modèle, le *Bêta* qui représente le poids de chaque variable utilisée dans le modèle, le *t* de *Student* et le *F* de Fisher qui rend compte du degré de vraisemblance de l'effet estimé. Notons que les coefficients de régression bêtas seront utilisés plutôt que les coefficients *b* car ils sont standardisés (ce qui correspond à des variables centrées de moyenne 0 et d'écart-type 1) et permettent la comparaison des coefficients de variables ayant des moyennes et des écarts-type différents.

* Dans les modèles avec variable modératrice, il y aura trois blocs, le troisième étant constitué des variables interactives (produit des pratiques par la variable modératrice)

Notons que le coefficient de corrélation multiple (R) mesure la corrélation entre la variable dépendante et le groupe de variables indépendantes, le carré de ce coefficient étant le coefficient de détermination, communément appelé R^2 , et qui représente la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Le R^2 mesure le pouvoir explicatif du modèle. La valeur du R^2 dépasse rarement 0,30 vu la complexité des phénomènes étudiés en sciences sociales, les sciences exactes ayant des exigences plus sévères à cet égard (Evrard et coll. 1997). Nous retiendrons toutefois le coefficient de détermination ajusté (R^2 *adjusted*), qui corrige le coefficient R^2 pouvant diminuer dès lors que les variables indépendantes n'ajoutent pas suffisamment de valeur ajoutée et pour prendre en considération la taille de l'échantillon par rapport au nombre de variables. Nous prendrons soin cependant de nous assurer que la valeur du R^2 corrigé est proche de celle du coefficient R^2 , ce qui indique une meilleure fiabilité des résultats.

Les questions de recherche Q1 à Q3 viseront l'échantillon des individus âgés de 50 ans et plus et nous conduiront à analyser l'effet statistique des variables de contrôle (âge et sexe) dans le cadre de la régression multiple. Les analyses de régression effectuées en réponse à ces trois premières questions de recherche conduiront à extraire les variables ayant une relation significative avec nos trois variables dépendantes. Notons aussi que la question de recherche Q4 visera deux échantillons différents, soit les individus âgés de moins de 50 ans et ceux âgés de 50 ans et plus. Une analyse comparative des résultats obtenus dans l'analyse de régression utilisée en réponse à la question Q4, permettra de découvrir notamment si les pratiques ayant émergé aux questions Q1 à Q3 ressortent également pour les jeunes (âgés de moins de 50 ans). Enfin la question de recherche Q5 nécessitera, quant à elle, de prélever deux échantillons, soit les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus, et permettra de découvrir notamment si les pratiques ayant émergé aux questions Q1 à Q3

interviennent indifféremment selon que les individus (âgés de 50 ans et plus) soient des hommes ou des femmes.

Pour tester la corrélation multiple, le ratio de cas nécessaires est $N \geq 50 + 8 M^{54}$ (M étant le nombre de variables prévisionnelles dans l'équation, soit 46 dans notre modèle. Dans la présente recherche, le ratio de cas est inférieur à cette norme, soit $N = 402 < 418 [50+8(46)]$. Cela nous conduira à réduire notre matrice des données et ce, préalablement aux manipulations statistiques que nous effectuerons (analyses corrélationnelles, analyses de régression multiple). Plus spécifiquement, nous utiliserons l'analyse factorielle dans le but de réduire notamment le nombre élevé de variables indépendantes, inscrites dans notre modèle de recherche. Dans le but de ramener le nombre de variables indépendantes à un niveau plus restreint (et de réduire ainsi la multi colinéarité), nous avons effectué une analyse factorielle. L'extraction des facteurs s'est réalisée au moyen de la méthode des composantes principales (ACP), qui a comme objectif d'expliquer ou d'extraire le maximum de variance dans les données. Selon cette méthode, c'est le premier facteur qui contribuera le plus à expliquer la variance des données; le second facteur étant celui qui contribue le plus à expliquer la variance résiduelle des données (une fois l'effet du premier facteur enlevé); le troisième facteur étant celui qui contribue le plus à expliquer la variance résiduelle (une fois l'effet des deux premiers facteurs enlevé) et ainsi de suite pour tous les facteurs retenus. Deux types d'analyse factorielle seront effectuées, soit l'analyse *Oblimin* et l'analyse *Varimax*. L'analyse *Oblimin*, consistant en une rotation non orthogonale, permet l'extraction de facteurs qui peuvent être corrélés, générant ainsi une meilleure représentation de la réalité et collant beaucoup plus à la réalité des phénomènes étudiés (Preacher et Mc Callum, 2002). L'analyse *Varimax*, qui consiste en une rotation orthogonale, offre par contre une solution de facteurs émergents non corrélés, ce qui est avantageux lorsqu'on les manipule dans les régressions multiples. Dans notre recherche, l'analyse factorielle *Oblimin* a été réalisée sous

la condition d'un nombre spécifique de facteurs émergents établi à 15. L'établissement de ce nombre s'est appuyé, dans notre cas, sur l'analyse des valeurs propres et sur l'observation du graphique « *Scree Plot* », la déviation ayant été observée au facteur 15.

Outre le nombre d'extraction de facteurs désirés, il est possible de spécifier le nombre de fois que la matrice sera tournée afin d'obtenir une solution acceptable. Sur ce point, il est bon de mentionner que le nombre de rotations permet un mouvement des axes (abscisse et ordonnée) sur lesquels sont positionnées les données jusqu'à ce que la matrice converge vers une solution acceptable. Le nombre de rotations spécifiées pour les axes fut établi, dans notre cas, à 125 parce qu'aucune solution n'émergeait au delà de cette valeur. En ce qui concerne la valeur du Delta, nous l'avons laissée à sa valeur par défaut qui est de zéro. L'utilisation d'une valeur autre que le zéro ne fait généralement pas l'unanimité dans la littérature, les auteurs arguant en général qu'une autre attribution n'engendre pas de valeur ajoutée (Costello et Osborne, 2005).

L'utilisation des résultats de l'analyse *Oblimin* devra cependant se faire avec vigilance, car certains tests statistiques sont sensibles aux corrélations entre les facteurs émergents et nécessitent une indépendance des variables. L'analyse de régression multiple, utilisée dans notre modèle de recherche, nécessite aussi cette indépendance, d'où l'importance d'être en présence, à travers les résultats obtenus, de très faibles corrélations (voire l'absence de corrélations) entre les facteurs émergents pour rendre possible l'utilisation ultérieure de ces facteurs dans la régression. L'analyse *Varimax*, offrant une solution de facteurs non corrélés, servira ainsi d'outil de référence pour aider à décider de l'élimination ou de l'insertion d'une variable, tel que le suggère la littérature récente qui autorise la rétention des facteurs sur la base d'une discrimination visuelle des facteurs (Costello et Osborne, 2005).

Notons que la valeur propre indique le pourcentage de variance associée aux différents facteurs extraits [les facteurs retenus habituellement étant ≥ 1 , signifiant que tous les facteurs retenus expliquent plus de variance qu'une seule variable⁵⁵ (Kaiser, 1960)], alors que le « *Scree Plot* » met en rapport les différentes valeurs propres avec les facteurs émergents. Les auteurs recommandent généralement de retenir le facteur au niveau duquel la courbe du « *Scree Plot* » commence à dévier.

Une dernière spécification donnée à l'analyse factorielle *Oblimin* a consisté à limiter l'inscription seulement aux coefficients supérieurs à 0,30. Ce faisant, la matrice des composantes « *Pattern Matrix* », ainsi que la matrice indiquant la structure des facteurs « *Structure Matrix* », ont relevé seulement les coefficients de corrélation partielle supérieurs à 0,30. Tabachnick et Fidell, (2001), cités dans Costello et Osborne, (2005) suggèrent un ratio d'environ .32 pour accepter la variable au sein de l'axe, avec un coefficient de variance partagée maximal de 10 % avec les autres facteurs. Pour générer la solution de facteurs avec l'analyse *Varimax*, les mêmes paramètres de départ que ceux de l'analyse *Oblimin* ont été fournis, à l'exception du Delta qui est particulier à l'analyse *Oblimin*.

L'analyse des coefficients bêtas (voir annexe VI, tableaux A et B) de l'ensemble des variables indépendantes ayant émergé lors des analyses effectuées, incluant les valeurs des bêtas correspondant aux variables non significatives et ayant démontré qu'elles n'étaient pas reliées aux variables dépendantes (après contrôle de l'âge et du sexe) permettra de juger de l'importance relative des variables. Les coefficients bêta⁵⁶ sont des paramètres qui représentent, pour une variable X donnée, l'augmentation de Y, en moyenne, lorsque X augmente de 1 écart type et que les autres variables demeurent inchangées. Ainsi, il devient possible de juger de l'importance relative des variables en comparant les coefficients bêtas entre eux, les

coefficients de régression standardisés (bêtas) permettant de comparer l'importance des différents prédicteurs à l'intérieur d'une même équation. Ces analyses permettront de déterminer les écarts les plus importants entre les valeurs des bêtas pour les pratiques les plus significatives versus les pratiques non significatives, et ce, en lien avec les trois variables dépendantes, sachant que les bêtas restent très spécifiques à l'échantillon dans lequel ils ont été calculés et ne peuvent, par conséquent, être utilisés pour faire des généralisations à d'autres populations. Toutefois, les auteurs recommandent une certaine prudence quant au fait de prétendre que les coefficients bêtas sont utiles pour déterminer quelles sont les variables prédictrices les plus pesantes dans une équation, quand bien même ils sont calculés sur des échelles standardisées et donc sont de tailles comparables d'une variable à l'autre. Ces auteurs s'accordent à dire que les coefficients bêtas indiquent simplement, à tour de rôle, l'influence de chacune des variables prises une à une lorsque l'effet des autres variables est contrôlé (Desrosiers, 2000).

Deux tests fournis avec le logiciel SPSS ont été utilisés pour vérifier si nos données sont conformes et permettent l'utilisation de l'analyse factorielle, soit : le KMO (indicateur de Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett donnant une indication sur la « factorabilité » des variables, basée sur les corrélations entre variables (figure 23). Le KMO est un test d'échantillon qui vérifie la proportion de variance dans les variables qui peut être causée par les facteurs. Selon la classification du test Kaiser, plus la valeur du test se rapproche de 1,0 et plus la matrice s'exprime bien par les facteurs issus de l'analyse factorielle. Cependant un score inférieur à 0,5 justifie l'inutilité d'une analyse factorielle. Le test de sphéricité de Bartlett émet l'hypothèse que la matrice de corrélations est une matrice unité, ce qui implique que le modèle factoriel est inapproprié. Le test exige que les données suivent une loi normale multivariée. Le test de sphéricité doit être élevé et le niveau de signification doit être faible $p < 0,05$.

Enfin, nous procèderons, préalablement à toutes nos analyses, à une description détaillée de nos différents échantillons (et plus spécifiquement de celui des individus âgés de 50 ans et plus) et à un traitement statistique des variables utilisées dans notre recherche (profil et construit). Les matrices de corrélation des analyses de régression seront construites en mode « *Pairwise* », et ce, dans le but de maximiser le nombre d'individus concernés par chaque corrélation, ce mode permettant en effet de ne point exclure de manière systématique, et pour toutes les analyses (comme en mode « *Listwise* »), tout sujet qui présente au moins une valeur manquante, car cela nous aurait empêché alors de disposer d'un nombre suffisant d'observations servant à nos différentes analyses.

PARTIE 2

RÉSULTATS

ANALYSES PRÉLIMINAIRES

Nous analyserons en premier lieu la distribution des répondants et des taux de réponse selon la mission des établissements, pour l'échantillon des individus âgés de 50 ans et plus, constituant la population principale visée par la présente recherche. Nous poursuivrons par la description des échantillons visés par toutes nos questions de recherche et notamment celui des répondants âgés de 50 ans et plus, mettrons en évidence les données manquantes détenues par certaines variables, pour chaque échantillon et commenterons (succinctement) une analyse comparative effectuée sur ces échantillons. Une section sera consacrée à l'analyse des pratiques de gestion, notamment sous l'angle de leur fréquence. Nous analyserons également la distribution des variables de notre modèle de recherche selon les différents échantillons et exposerons ensuite les manipulations effectuées sur ces variables, dans le cadre de leur construit et de leur consistance finale. Nous enchaînerons alors avec la réduction de notre matrice des données, concernant notamment les variables indépendantes de notre modèle (pratiques de gestion), tout en comparant les regroupements des pratiques tels qu'issus de la littérature et de l'analyse factorielle (ayant servi à regrouper nos variables indépendantes). Finalement, nous exposerons le modèle d'analyse retenu pour notre recherche, après manipulations et agrégations.

4-1 TAUX DE RÉPONSE SELON LA MISSION DES ÉTABLISSEMENTS

Les répondants (âgés de 50 ans et plus) représentent 24,45 % de la population totale des cadres âgés de 50 ans et plus, appartenant à l'ensemble des établissements enquêtés. La distribution des taux de réponse selon les missions des établissements est rapportée dans la figure 7. On observe que les cadres (âgés de 50 ans et plus) qui ont le plus répondu (si on excepte la cité de la santé de Laval - CSL) sont ceux des centres hospitaliers de soins psychiatriques (CHPSY), à raison de 32,02 %, suivis de ceux des centres de réadaptation (CR), à hauteur de 29,67 % et des centres de jeunesse (CJ), soit 25,87 %. Les répondants des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) et ceux des centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS) ont répondu, à hauteur de 22,66 % et 22,25 % respectivement. Les proportions de répondants les plus faibles sont en provenance des centres privés (PR), à hauteur de 19,62 %, des centres locaux de services communautaires (CLSC), 16,66 %, et en dernier de la Régie régionale de la santé et des services Sociaux (RRSSS), soit 7,14 %. Ces cadres (à l'exception de ceux de la CSL), faisaient partie des centres de santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Quant aux répondants (âgés de 50 ans et plus) appartenant à la cité de la santé de Laval (CSL), ils représentent 56,25 % de la population totale des cadres (âgés de 50 ans et plus).

Notons que les Régies régionales de la santé et des services Sociaux (RRSSS) sont aujourd'hui transformées en des Agences de santé et de services sociaux (ARSSS), suite à des fusions d'établissements ayant généré la création de Centres de santé et de services sociaux (CSSS). Nul doute que ces fusions rendront plus difficiles, à l'avenir, l'identification des cadres qui œuvraient spécifiquement, à un moment donné, dans tel ou tel établissement. C'est le cas par exemple de la cité de la santé de Laval (CSL), fusionnée avec six autres

établissements, pour former le centre de santé et des services sociaux de Laval, etc. (MSSS⁵⁷, 2006).

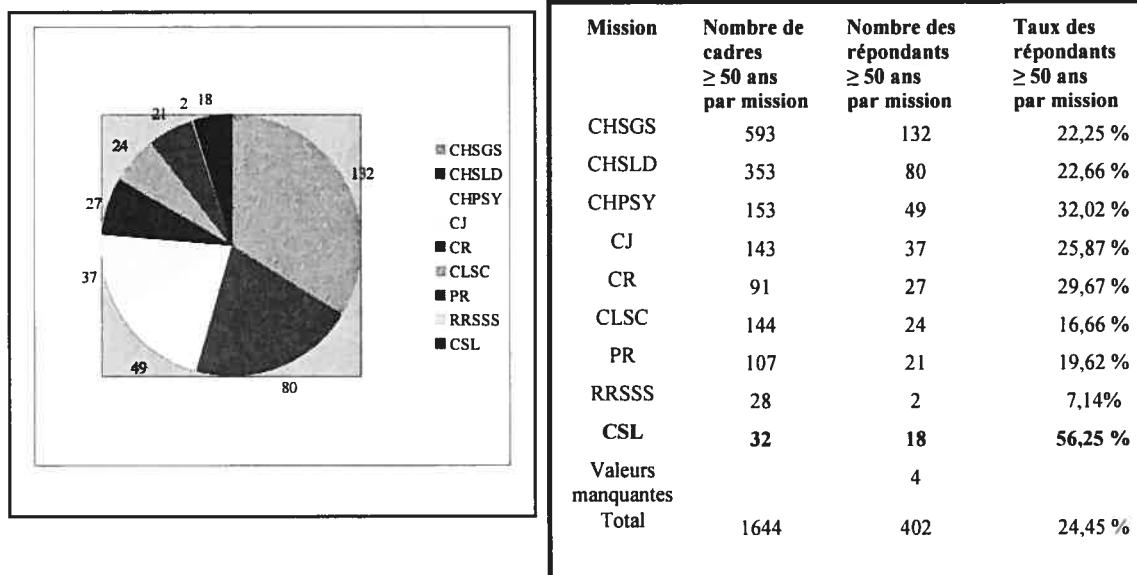
L'échantillon des répondants retenu dans la présente recherche a permis d'accéder, comme nous venons de l'évoquer, à 24,45 % de cadres âgés de 50 ans et plus œuvrant dans les établissements enquêtés, ce qui lui confère une représentativité appréciable, en regard de la population totale des cadres âgés de 50 ans et plus. De plus, la distribution des taux de réponse des répondants par mission peut être considérée comme uniforme ($X^2=10,92$, six degrés de liberté), si l'on excepte les deux unités RRSSS et CSL dont la représentativité est sous estimée, dans le premier cas, et surestimée dans le second.

L'échantillon est assez représentatif de l'ensemble de la population, du point de vue de l'appartenance des cadres aux différentes missions des établissements de santé et de services sociaux. Cependant, les répondants des centres hospitaliers de soins psychiatriques (CHPSY), des centres de réadaptation (CR) et des centres jeunesse (CJ) sont sur-représentés dans l'échantillon, alors que ceux de la régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (RRSSS), des centres locaux de services communautaires (CLSC) et des centres privés (PR CH- PR CR- PR -LD) sont sous-représentés.

Toutefois, les résultats de la présente recherche ne sont pas généralisables, étant conscient que nos répondants œuvrent tous dans un seul et même secteur et ne peuvent, en conséquence, être représentatifs de l'ensemble des cadres vieillissants du Québec.

Notons que les chiffres se rapportant à la population des cadres (âgés de 50 ans et plus), qui oeuvraient dans les divers établissements enquêtés (au moment de l'enquête), proviennent des services du Ministère de la Santé et des services sociaux (MSSS-Direction des services au personnel).

Figure 7
Distribution des répondants et des taux de réponse selon la mission des établissements



4-2 DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS DE 50 ANS ET PLUS SELON LA MISSION DES ÉTABLISSEMENTS

Les cadres âgés de 50 ans et plus représentent 46,08 % de la population totale des cadres, appartenant à l'ensemble des établissements enquêtés. L'échantillon des cadres (âgés de 50 ans et plus) ayant servi à notre recherche atteint 24,45 % du nombre total de cadres âgés de 50 ans et plus qui appartiennent à l'ensemble des établissements enquêtés, ce qui est acceptable.

La banque de données primaires utilisée dans notre recherche renferme 242 variables pour 1054 individus. Par ailleurs, la réponse à nos questions de recherche nécessite de disposer d'une bonne distribution des variables et d'un nombre suffisant de données. Nos questions de recherche conduisent à limiter principalement les analyses aux seuls répondants âgés de 50 ans et plus, qui est

notre échantillon principal et qui est composé de 402 individus (âgés de 50 à 65 ans), soit 157 hommes et 245 femmes (voir figure 9).

Nous observons peu de données manquantes pour ce qui est de l'échantillon principal (≥ 50 ans). Les seules variables qui en détiennent se trouvent au sein des pratiques de gestion (variables indépendantes). Au total, deux questions sur les 44 variables mesurant les pratiques de gestion ont inscrit un pourcentage de données manquantes supérieur à 10 %, soit les pratiques « indexation des rentes de retraite (V188) » et « possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite (V191) ». Rappelons, comme exposé précédemment, que les valeurs manquantes seront traitées en mode « *Pairwise* », et ce, afin de maximiser le nombre d'individus concernés par chaque corrélation.

4-3 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Nous décrirons d'abord l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus, tout sexe confondu, qui est visé notamment par nos questions principales de recherche. Nous enchaînerons avec la description de l'échantillon des répondants âgés de moins de 50 ans, visé par notre quatrième question de recherche (Q4). Nous décrirons enfin l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus, sous l'angle d'une analyse par sexe, visé par notre cinquième question de recherche (Q5).

4-3-1 Description de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus

Nous présenterons les caractéristiques principales de notre échantillon de répondants (âgés de 50 ans et plus), notamment celles relatives à (aux) :

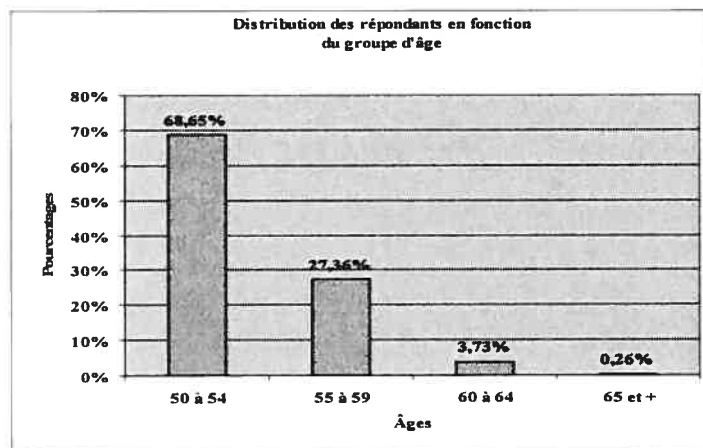
- Leurs caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, niveau de scolarité);
- Leur situation financière (revenu familial actuel brut, revenu personnel actuel brut);
- Leur situation à la retraite (âge prévu de départ à la retraite, âge souhaité de départ à la retraite, rente de retraite);
- Leur situation familiale [présence d'un(e) conjoint(e)];
- Caractéristiques du (de la) conjoint(e) [âge du (de la) conjoint(e), conjoint(e) à la retraite ou non, âge prévu de départ à la retraite par le (la) conjoint(e)];
- Leur situation dans l'emploi (temps travaillé, nombre de personnes supervisées, ancienneté dans l'organisation).

4-3-1-1 Caractéristiques socio-démographiques

- *Âge*

L'âge moyen est de 53,5 ans, l'âge médian se situe à 53,0 ans, tandis que l'âge modal est de 50 ans, ce qui signifie qu'il y a une forte représentation des répondants ayant 50 ans. L'analyse par groupe d'âge montre que 68,7 % des répondants sont âgés de 50 à 54 ans, 27,4 % de 55 à 59 ans et 3,7 % de 60 à 64 ans (figure 8). L'âge de 96,1 % des répondants (≥ 50 ans) se situe entre 50 et 60 ans, alors que 0,3 % d'entre eux ont 65 ans ou plus.

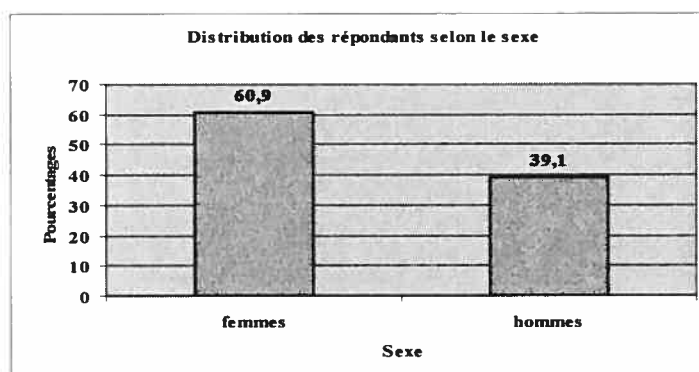
Figure 8
Âge des répondants



- *Sexe*

Les répondants sont constitués de 60,9 % de femmes et de 39,1 % d'hommes (figure 9), soit d'une plus grande proportion de femmes.

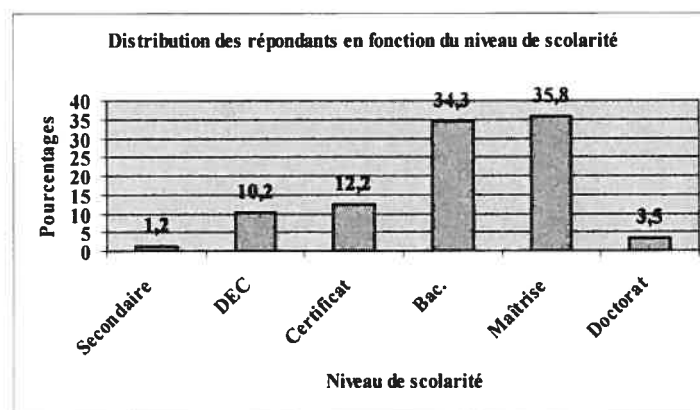
Figure 9
Sexe des répondants



- Niveau de scolarité

L'analyse révèle que 22,4 % des répondants détiennent un DEC ou un certificat universitaire, 34,3 % un baccalauréat, 35,8 % un diplôme de maîtrise et 3,5 % le doctorat (figure 10). Une proportion significative des répondants, soit 39,3 %, détiennent un diplôme de deuxième ou de troisième cycle. Seulement 2,7 % n'ont pas indiqué leur niveau de scolarité.

Figure 10
Niveau de scolarité des répondants

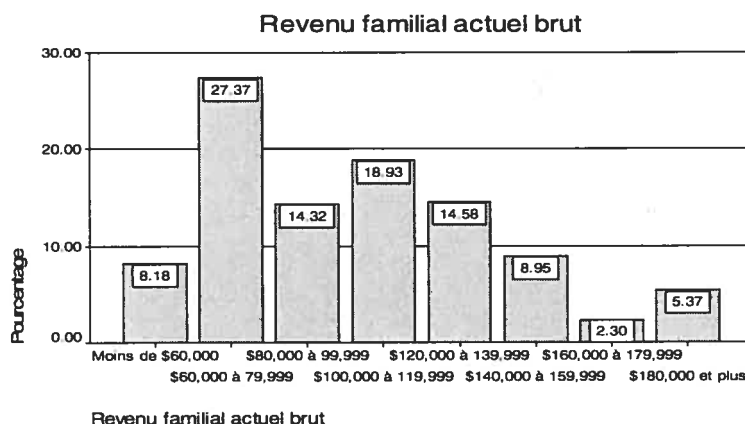


4-3-1-2 Situation financière

- Revenu familial actuel (brut)

On observe que 40,5 % des répondants ont un revenu familial actuel (brut) qui oscille entre 60 000\$ et 99 999\$ et que pour 32,6 % d'entre eux, il se situe entre 100 000\$ et 139 999\$ (figure 11). La classe modale de revenu familial actuel (brut) se situe entre 60 000\$ à 79 999\$. L'analyse révèle que 2,7 % des répondants n'ont pas fourni l'information relative à leur revenu familial actuel (brut).

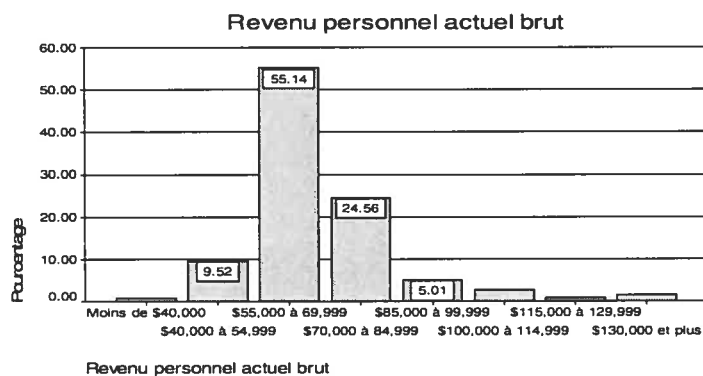
Figure 11
Revenu familial actuel (brut) des répondants



- Revenu personnel actuel (brut)

On observe que 79,1 % des répondants ont un revenu personnel actuel (brut) compris entre 55 000\$ et 84 999\$, soit pour 55,14 % d'entre eux compris entre 55 000\$ à 69 000\$ et pour 24,56 % entre 70 000\$ à 84 000\$ (figure 12). Pour 9,5 % des répondants, il se situe entre 40 000\$ et 54 000\$ et pour une infime proportion, soit 0,7 %, il est inférieur à 40 000\$. Par contre, le revenu personnel actuel (brut) est de 85 000\$ et plus pour 9,9 % des répondants. Une proportion de 0,7 % des répondants n'ont pas répondu à la question.

Figure 12
Revenu personnel actuel (brut) des répondants

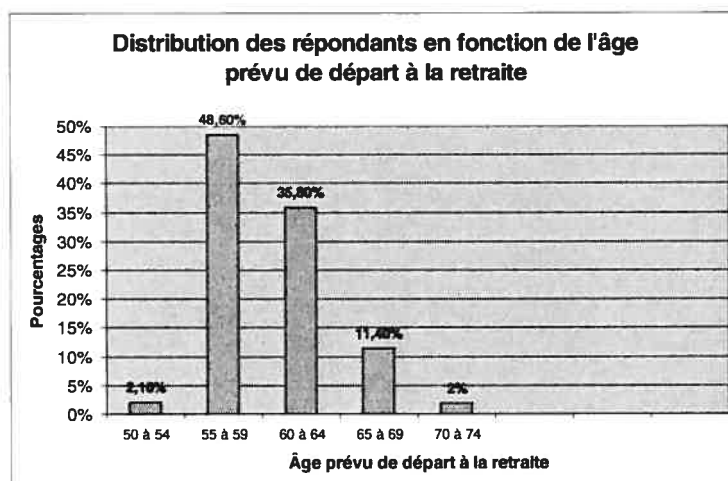


4-3-1-3 Situation à la retraite

- Âge prévu de départ à la retraite

L'âge prévu de départ à la retraite est une variable mesurée initialement de façon continue dans le questionnaire. On observe une proportion de 95,8 % des individus de l'échantillon qui prévoient prendre leur retraite entre 55 et 69 ans inclusivement. Par ailleurs, l'âge moyen prévu de départ à la retraite est de 59,3 ans, l'âge médian se situe à 59 ans tandis que l'âge modal est de 60 ans, ce qui signifie qu'il y a une forte représentation des répondants prévoyant partir à la retraite à 60 ans. L'analyse révèle enfin que 48,6 % des répondants, soit près de la moitié, prévoient partir à la retraite entre 55 et 59 ans et que 84,4 % d'entre eux prévoient le faire entre 55 et 64 ans. Il est intéressant de noter également que 14,1 % des répondants prévoient partir à la retraite à 55 ans, 27,6 % à 60 ans, 10,3 % à 65 ans et 1,3 % à 70 ans (figure 13).

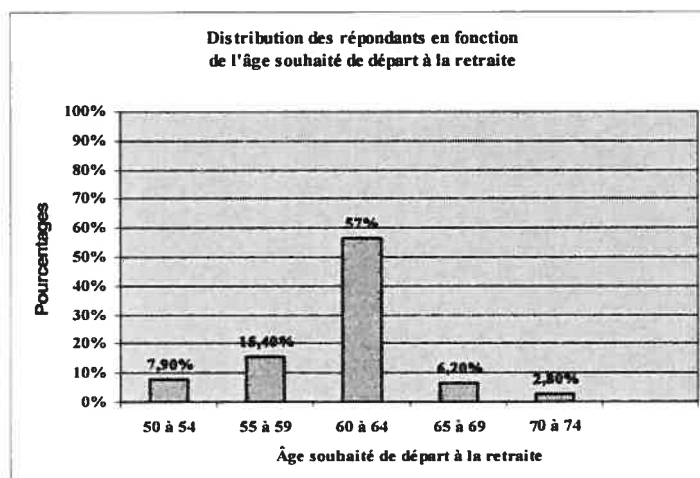
Figure 13
Distribution des répondants selon l'âge prévu de départ à la retraite



- Âge souhaité de départ à la retraite

La figure 14 indique une proportion de 78,2 % des individus de l'échantillon qui souhaitent prendre leur retraite entre 55 et 69 ans inclusivement. On observe aussi que l'âge moyen souhaité de départ à la retraite est de 57,6 ans, l'âge médian se situe à 56 ans tandis que l'âge modal est de 55 ans, ce qui signifie qu'il y a une forte représentation des répondants souhaitant partir à la retraite à 55 ans. L'analyse révèle aussi que 56,6 % des répondants, soit plus de la moitié, souhaitent partir à la retraite entre 60 et 64 ans et que 72 % d'entre eux souhaitent le faire entre 55 et 64 ans (figure 14).

Figure 14
Distribution des répondants selon l'âge souhaité de départ à la retraite

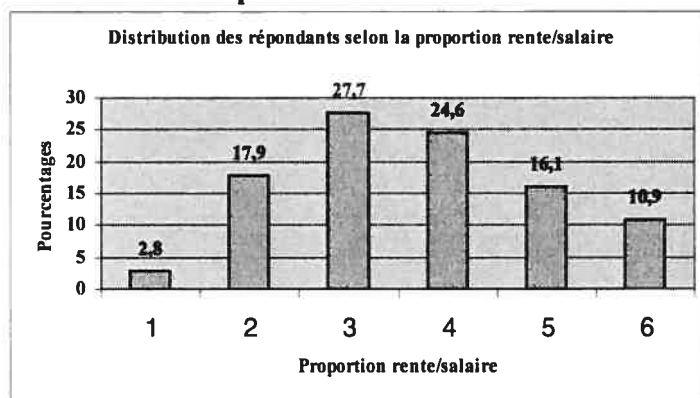


- Rente de retraite

La figure 15 révèle que 2,8 % des répondants estiment qu'à leur retraite, leur rente de retraite atteindra une proportion de plus de 70 % de leur salaire. Les répondants ont également affirmé, dans une proportion de 27,7 %, que leur rente de retraite se situera dans l'intervalle de 60 % à 69 % de leur salaire,

lorsqu'ils prendront leur retraite. Finalement, une proportion de 10,9 % des individus évalue leur rente à moins de 40 % de leur salaire.

Figure 15
Distribution des répondants selon la rente de retraite

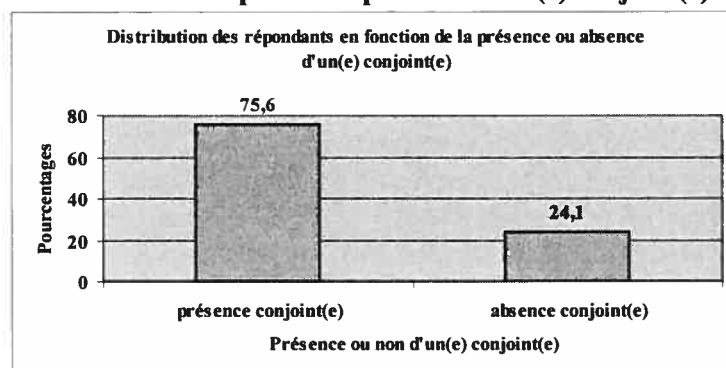


4-3-1-4 Situation familiale

- Présence d'un(e) conjoint(e)

On observe que 75,6 % des répondants partagent leur vie avec un(e) conjoint(e), alors que 24,1 % vivent sans conjoint(e) [figure 16]. Seulement 0,2 % n'ont pas répondu à la question.

Figure 16
Distribution des répondants/présence d'un(e) conjoint(e)

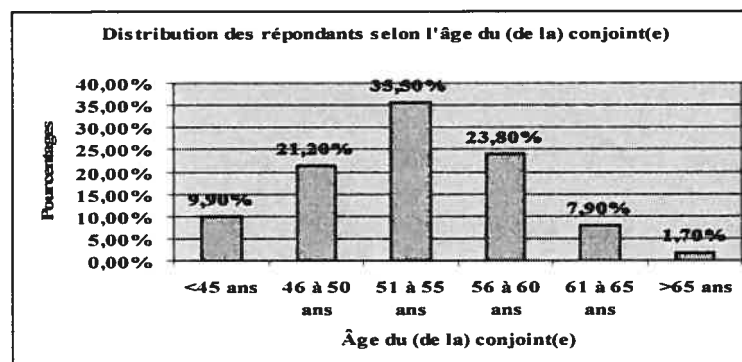


4-3-1-5 Caractéristiques du (de la) conjoint(e)

- Âge du (de la) conjoint (e)

L'analyse révèle que 23,8 % des répondants ont un(e) conjoint(e) âgé(e) entre 56 et 60 ans, 35,5 % entre 51 et 55 ans, 21,2 % entre 46 et 50 ans et 9,9 % moins de 45 ans (figure 17). Pour seulement 7,9 %, le (la) conjoint(e) est âgé(e) de 61 à 65 ans et pour 1,7 %, de 65 ans et plus. Cependant, 24,9 % n'ont pas indiqué l'âge de leur conjoint(e). L'âge moyen du (de la) conjoint(e) est de 53,3 ans. Rappelons que l'âge du (de la) conjoint(e) est important car plus il est faible, plus le répondant a de chances de vouloir rester plus longtemps sur le marché du travail (Guérin et Saba, 2001).

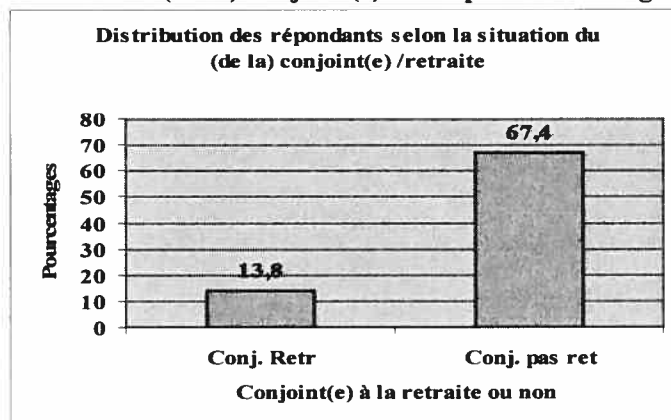
Figure 17
Distribution des répondants selon l'âge du (de la) conjoint(e)



- Conjoint(e) à la retraite ou non

Pour 67,4 % des répondants, le (ou la) conjoint(e) n'est pas à la retraite alors que pour seulement 13,8 %, il (elle) l'est. On note cependant que 18,8 % (57 individus) n'ont pas fourni d'indication sur la situation du (de la) conjoint(e), ce qui est considérable (figure 18).

Figure 18
Situation du (de la) conjoint(e) des répondants à l'égard de la retraite

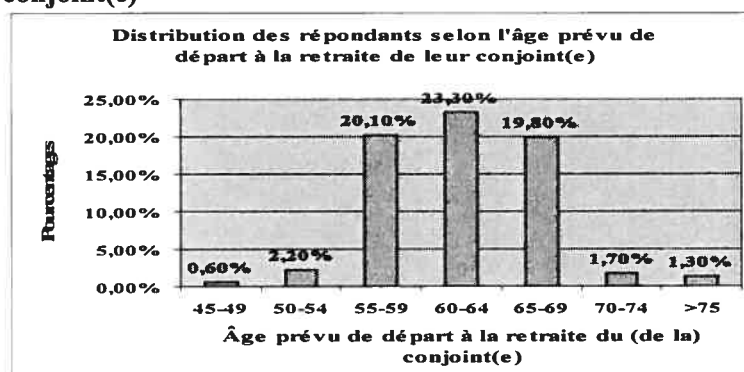


Cette variable est importante car les conjoints à la retraite encouragent généralement les répondants à envisager une retraite plus hâtive (Guérin et coll. 1995).

- Âge prévu de départ à la retraite par le (la) conjoint(e)

Pour ce qui est des intentions de départ à la retraite parmi les conjoint(e)s des répondants, la plus forte proportion des répondants, soit 23,3 %, affirment que leur conjoint(e) prévoit partir à la retraite entre 60 et 64 ans. L'analyse révèle par ailleurs que 20,1 % des répondants situent le départ de leur conjoint(e) entre 55 et 59 ans alors que 19,8 % d'entre eux le situent entre 65 et 69 ans. On observe ainsi que la fourchette de départ à la retraite des conjoint(e)s des répondants oscille donc entre 55 et 69 ans (figure 19).

Figure 19
Distribution des répondants selon l'âge prévu de départ à la retraite du (de la) conjoint(e)



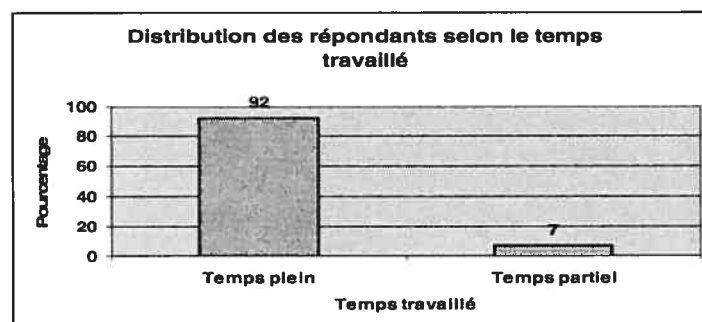
Là encore, cette variable est importante car Guérin et coll. (1995) ont constaté que les conjoints avaient tendance à harmoniser leurs dates de départ à la retraite (ou du moins à minimiser l'écart qui les sépare).

4-3-1-6 Situation dans l'emploi

- Temps travaillé

Dans leur grande majorité, soit 92 %, les répondants occupent un emploi à temps plein et seulement 7 % un emploi à temps partiel (figure 20).

Figure 20
Distribution des répondants selon le temps travaillé

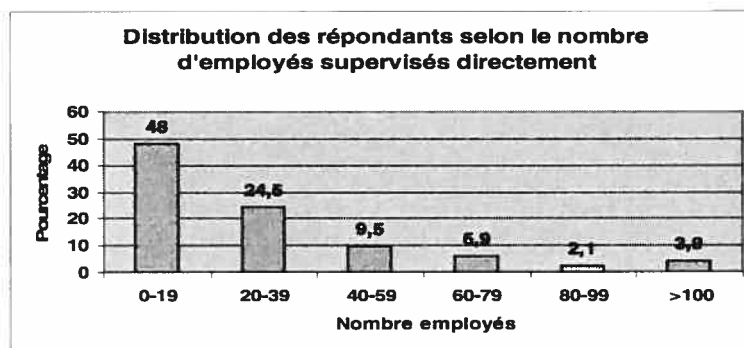


- Nombre de personnes supervisées

En ce qui a trait au nombre de personnes supervisées, on observe que 48 % des répondants supervisent directement 19 employés et moins, 72,5 % jusqu'à 40 employés et 81 % jusqu'à 60 employés. Un très faible pourcentage de répondants, soit 3,9 % seulement, supervisent directement plus de 100 employés (figure 21).

Cette variable est également importante, car il apparaît que les personnes qui supervisent beaucoup d'employés auraient tendance à partir plus tôt à la retraite, de nombreux répondants ayant d'ailleurs mentionné le fait de ne plus avoir de subordonnés ou de ne plus gérer de ressources humaines, dans l'énoncé des conditions pour rester plus longtemps sur le marché du travail.

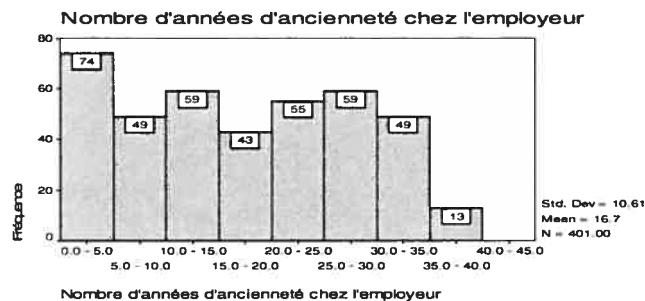
Figure 21
Nombre de personnes supervisées par les répondants



- Ancienneté dans l'organisation

Tel que le montre la figure 22, les répondants ont accumulé un nombre moyen d'années d'ancienneté chez leur employeur de 16,7 années. Parmi l'ensemble des répondants, 62 individus (représentant 10,7 %) déclarent avoir 30 ans et plus d'ancienneté et 74 (20,2 %), moins de cinq ans d'ancienneté dans l'organisation.

Figure 22
Ancienneté des répondants dans l'organisation



4-3-2 Caractéristiques de l'échantillon des répondants âgés de moins de 50 ans et description (analyse par sexe) de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus : essai comparatif

En réponse à notre quatrième question de recherche (Q4), il y aura lieu de considérer, outre l'échantillon principal de la présente recherche (constitué des individus âgés de 50 ans et plus), les caractéristiques des répondants âgés de moins de 50 ans. De la même manière, les analyses effectuées en réponse à notre cinquième question de recherche (Q5) prendront en ligne de compte une analyse par sexe de l'échantillon principal.

Le tableau XV présente une description de ces échantillons, axée principalement sur les différences significatives qu'ils peuvent présenter. Cette présentation sera complétée par des commentaires d'ordre plus général y afférents, dans la section 4-3-2-1.

Tableau XV

Tableau comparatif de l'échantillon des répondants âgés de moins de 50 ans et de l'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus (analyse par sexe)

Caractéristiques	Échantillon ≥ 50 ans	Échantillon Hommes ≥ 50 ans	Échantillon Femmes ≥ 50 ans	Échantillon < 50 ans
	%	%	%	%
Sociodémographiques				
<u>Âge</u>				
- Moyen	53,5	53,4	53,5	43,04
- Modal	50			49
- Maximal	65	65	63	49
•Faibles différences d'âge entre les répondants âgés de 50 ans et plus et les moins de 50 ans (à peine plus que 10 ans en moyenne) et forte représentation des répondants âgés de 49 ans chez les moins de 50 ans.				
<u>Sexe</u>		39,1	60,9	H = 33,1 F = 66,9
•Plus forte proportion de femmes au sein des deux échantillons (≥ 50 ans et < 50 ans) et un peu plus accentuée chez les moins de 50 ans.				
<u>Niveau de scolarité</u>				
- Doctorat	3,5	6,5	1,7	1,4
- Maîtrise	35,8	37,4	36,4	9,4
- Baccalauréat	34,3	28,4	39,8	44,2
- Certificat universitaire	12,2	11,6	13,1	9,4
•Plus forte proportion d'hommes détenant un doctorat chez les plus de 50 ans et plus de femmes titulaires d'un baccalauréat.				
•Niveau de scolarité plus faible chez les moins de 50 ans, notamment au deuxième cycle et plus fort au baccalauréat.				
Situation financière				
<u>Revenu personnel actuel (brut)</u>				
<40 000\$	0,7	0,6	0,8	1,1
40 000\$ à 54 999\$	9,5	8,3	10,3	15,6
70 000\$ à 84 999\$	24,56	28,7	21,9	19,5
85 000\$ à 99 999\$	5,0	7,6	3,3	2,8
100 000\$ à 114 999\$	2,8	6,4	0,4	0,9
•Plus forts revenus chez les hommes de 50 ans et plus, notamment pour les salaires les plus élevés, comparativement aux femmes du même groupe d'âge et aux plus jeunes (< 50 ans).				
Situation à la retraite				
<u>Âge prévu de départ à la retraite</u>				
Âge moyen	59,5	59,54	59,14	57,61
Âge modal	60	60	60	55
Entre 55 et 59 ans	48,6	37,4	32,6	65,1
Entre 60 et 64 ans	35,8	32,9	37,6	22,1
•Plus forte proportion des répondants âgés de moins de 50 ans à prévoir partir plus tôt à la retraite.				
•Plus forte proportion de femmes âgées de plus de 50 ans à prévoir partir à la retraite après 60 ans.				
•Plus forte proportion d'hommes âgés de plus de 50 ans à prévoir partir à la retraite avant 60 ans.				
<u>Âge souhaité de départ à la retraite</u>				
Âge moyen	57,6	57,92	57,4	54,83
Âge modal	55	55	55	55
Entre 55 et 59 ans	15,4	13,7	16,4	7,6
Entre 60 et 64 ans	56,6	38,6	50,8	21,5

Caractéristiques	Échantillon ≥ 50 ans	Échantillon Hommes ≥ 50 ans	Échantillon Femmes ≥ 50 ans	Échantillon < 50 ans
	%	%	%	%
<ul style="list-style-type: none"> • Même aspiration à partir à la retraite à 55 ans, tant chez les individus âgés de 50 ans et plus que chez les plus jeunes (< 50 ans), quoique l'âge moyen souhaité de départ à la retraite demeure plus bas chez les plus jeunes. • Plus forte proportion de femmes âgées de plus de 50 ans à prévoir partir à la retraite après 55 ans, et au-delà. 				
Rente de retraite/salaire				
70%	17,9	19,1	17,1	38,0
Entre 60 et 69 %	27,7	34,9	23,1	22,0
Entre 40 et 49 %	16,1	11,2	19,2	7,7
<40%	10,9	8,6	12,4	5,5
<ul style="list-style-type: none"> • Rentes de retraites atteignant une proportion plus forte chez les hommes (≥ 50 ans), comparativement aux femmes du même groupe d'âge. • Rentes de retraites (pour les moins de 50 ans) assez consistantes, comparativement aux hommes de 50 ans et plus. 				
Situation dans l'emploi				
Temps plein-partiel				
Emploi temps plein	93	96,2	90,9	93,1
Emploi temps partiel	7	3,8	9,1	6,9
<ul style="list-style-type: none"> • Plus forte proportion d'hommes (âgés de 50 ans et plus) à occuper un poste à temps plein et de femmes (du même groupe d'âge), à occuper un poste à temps partiel. 				
Ancienneté dans l'organisation				
Ancienneté moyenne	16,67	16,57	16,73	11,54
Ancienneté ≥ 30 ans	10,7	6,4	3,5	0,3
Ancienneté < 5 ans	20,2	20,4	20,1	29,6
<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté plus élevée chez les hommes (≥ 50 ans) (dès lors que le seuil des 15 ans est dépassé). • Ancienneté moins élevée chez les répondants âgés de moins de 50 ans. 				

4-3-2-1 Commentaires généraux

L'examen du tableau XV permet d'effectuer les observations suivantes :

- Il y a de faibles différences d'âge entre les répondants appartenant à notre échantillon principal d'analyse (composé des individus âgés de 50 ans et plus) et ceux constituant l'échantillon des plus jeunes (les moins de 50 ans), ce dernier étant d'ailleurs fortement représenté par les individus âgés de 49 ans. Cela rendra vraisemblablement plus difficile l'identification des pratiques de gestion des ressources humaines, susceptibles de produire un effet différent (ou plus significatif) sur l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel ou la variable synthèse, selon qu'il s'agisse des « vieux » ou

des plus jeunes. Lorsque ce sera le cas, nous conviendrons alors de l'existence d'un effet différencié, produit par ces pratiques, sur les deux catégories de population, vis-à-vis de l'extension de la vie professionnelle, de l'engagement organisationnel ou de la variable synthèse.

- Les femmes sont en plus grand nombre, tant dans l'échantillon principal (répondants âgés de 50 ans et plus) que dans celui des plus jeunes (< 50 ans), ce qui n'est pas sans produire une influence (aussi minime soit-elle) sur les réponses obtenues, traduisant vraisemblablement une perception plus « féminine » des phénomènes étudiés.

4-4 ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION

La fréquence des pratiques de gestion est calculée à partir des réponses fournies par les répondants (âgés de 50 ans et plus) au questionnaire, qui devaient dire si les pratiques citées existaient ou n'existaient pas dans leur organisation. Les résultats laissent apparaître que, sur les 44 pratiques suggérées aux répondants, six pratiques existent dans 75 % des cas, 17 entre 50 % et 75 %, 10 entre 25 % et 50 % et 11 en deçà de 25 %. Le tableau XVI expose l'ensemble des pratiques, regroupées en quatre groupes selon l'importance de leur fréquence, soit « à fréquence très élevée » ($\geq 75\%$), « à fréquence élevée » ($\geq 50\%$ et $< 75\%$), « à fréquence assez élevée » ($\geq 25\%$ et $< 50\%$) et « à faible fréquence » ($< 25\%$).

On observe, dans le premier groupe, que les six pratiques dont la fréquence est très élevée (présentes dans 75 % des cas et plus), ont trait surtout à la communication et à la formation. Cela est vraisemblablement lié à la place importante réservée par les organisations, de plus en plus, à l'information des employés et au développement de leurs connaissances, dans un contexte où le capital humain devient un avantage compétitif et où le fait de disposer d'une

main-d'œuvre, qualifiée et informée, offre un avantage concurrentiel majeur aux organisations. On note toutefois la présence dans ce groupe d'une pratique relative à la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite, qui peut, quant à elle, procéder d'une stratégie organisationnelle visant à planifier une « digne » sortie des travailleurs vieillissants.

Le second groupe renferme 17 pratiques dont la fréquence est élevée ($\geq 50\%$ et $< 75\%$ des cas). Elles sont de nature diversifiée et réfèrent principalement à l'aménagement du temps de travail et aux divers accommodements qui s'y rattachent, aux mandats et aux nouveaux rôles, à l'éthique, à l'évaluation et au soutien hiérarchique. On observe toutefois l'émergence dans ce même groupe de pratiques liées à la retraite qui laissent croire que les stratégies d'exclusion dans les organisations subsistent encore et ont « la peau dure ».

Le troisième groupe, englobant les pratiques (au nombre de 10) dont la fréquence est assez élevée ($\geq 25\%$ et $< 50\%$ des cas), est surtout constitué de pratiques liées à la mobilité organisationnelle et à la retraite progressive.

Enfin, le quatrième groupe réunit 11 pratiques, dont la fréquence est plutôt faible (existant dans moins de 25% des cas). Elles se rapportent principalement à la rémunération, au développement de carrière et à l'aménagement de l'emploi.

L'examen de la fréquence des pratiques de gestion existant dans les établissements enquêtés appelle quelques remarques préliminaires, qui s'énoncent succinctement de la manière suivante. En premier lieu, les pratiques de communication et de formation (apparues comme les plus fréquentes) peuvent s'expliquer, d'une part, pour ce qui est du volet « communication », par l'interdépendance entre les différents intervenants dans le processus même de fourniture des soins prodigués aux patients, qui nécessite une

communication permanente entre les diverses fonctions et structures. Elles peuvent s'expliquer, d'autre part, par l'importance d'actualiser de façon permanente les connaissances des employés, eu égard à la qualité des soins et au caractère névralgique du soin lui-même. En second lieu, deux pratiques sont apparues, comme ayant une faible fréquence, soit le rappel des cadres retraités et la rémunération aux résultats. On peut expliquer la faible présence de la première (le rappel des cadres) par le souci des organisations d'améliorer la productivité (et donc de ne point augmenter les ressources par le recours à une main d'œuvre supplémentaire), notamment dans le contexte de restriction budgétaire dans lequel évoluent ces organisations. Par ailleurs, la faible présence dans les établissements de la pratique de la rémunération aux résultats serait sans doute liée au caractère non lucratif du secteur de la santé, auquel appartiennent les établissements enquêtés.

Enfin, les pratiques dont la fréquence est plus ou moins élevée se rapportent à l'octroi de congés et à la mobilité. Elles peuvent s'expliquer, pour la première, par le souci des organisations de permettre aux employés de récupérer des efforts liés bien souvent à une surcharge de travail (que de fois évoquée dans le secteur de la santé) et, pour la seconde, par le souci de permettre un véritable développement de carrière, y compris à des employés spécialisés.

Tableau XVI
Fréquence des pratiques de gestion

Code	Pratiques de gestion (à fréquence très élevée)	Fréquence	Nombre de répondants
V185	- Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)	91,3	397
V194	- Accès à des programmes de formation en informatique	91,0	398
V193	- Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)	88,3	396
V161	- Accès à des programmes de développement en gestion	75,4	390
V170	- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	75,1	391

Code	Pratiques de gestion (à fréquence très élevée)	Fréquence	Nombre de répondants
V186	- Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	75,1	391
Code	Pratiques de gestion (fréquence élevée)	Fréquence	Nombre de répondants
V182	- Possibilité de congés sans solde	74,6	394
V198	- Participation à des comités stratégiques	70,4	393
V181	- Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	68,7	373
V178	- Droit à des congés pour raisons personnelles	67,9	393
V197	- Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	65,9	387
V157	- Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e)	62,7	394
V172	- Pratique de recrutement interne de cadres	65,4	392
V195	- Participation au choix des subordonnés syndiqués	62,2	376
V183	- Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »	61,9	390
V199	- Pratique de recrutement externe de cadres	61,4	385
V196	- Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	60,0	387
V165	- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur	52,5	388
V160	- Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.)	52,5	395
V184	- Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	52,2	391
V188	- Indexation des rentes de retraite	52,0	336
V189	- Accès à une procédure interne de règlement des conflits	51,7	383
V163	- Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	50,2	396
Code	Pratiques de gestion (fréquence assez élevée)	Fréquence	Nombre de répondants
V187	- Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	48,8	384
V156	- Évaluation formelle du rendement	44,3	396
V171	- Aménagement possible du temps de travail	44,0	391
V176	- Politique de mobilité dans l'organisation	42,5	390
V164	- Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.)	42,5	390
V177	- Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	42,0	387
V180	- Possibilité de promotion à des postes supérieurs	40,3	392
V190	- Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	34,3	376
V192	- Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat)	33,3	373

Code	Pratiques de gestion (à fréquence très élevée)	Fréquence	Nombre de répondants
V168	- Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	33,3	390
Code	Pratiques de gestion (à faible fréquence)	Fréquence	Nombre de répondants
V175	- Pratique de rappel de cadres retraités	22,9	389
V158	- Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e)	20,4	393
V173	- Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	21,9	395
V167	- Possibilité de faire le même travail à temps partiel	18,9	393
V162	- Évaluation formelle du potentiel	17,7	390
V169	- Possibilité de partager le travail avec un autre cadre	13,9	391
V174	- Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	12,9	396
V191	- Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de retraite	10,9	335
V166	- Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	10,4	391
V159	- Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	9,2	389
V179	- Droit à des gratifications salariales hors classe	8,2	390

4-5 TRAITEMENT DES VARIABLES

Comme nous l'avons annoncé, nous présenterons dans cette section les manipulations effectuées sur les variables de notre modèle de recherche, notamment sous l'angle de leur construction et de leur consistance finale. Nous débuterons par les variables dépendantes de notre modèle de recherche, soit l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et la variable synthèse. Nous enchaînerons avec les variables indépendantes, dont nous exposerons les manipulations ayant conduit à leur réduction, pour former de nouveaux construits.

4-5-1 Variables dépendantes

Notre modèle de recherche propose trois variables dépendantes, dont deux sont mesurées à partir des variables du questionnaire (l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel) et la troisième, nommée « variable synthèse », est calculée à partir de la moyenne de ces deux variables, soit engagement organisationnel et extension de la vie professionnelle. Les trois variables ont fait l'objet de manipulation et/ou agrégation, les lignes qui suivent exposant en détail les différents traitements effectués dans ce cadre.

4-5-1-1 Extension de la vie professionnelle

La variable dépendante « extension de la vie professionnelle » est mesurée par quatre indicateurs : 1) attente de retraite précoce, 2) attente d'extension de la vie professionnelle, 3) âge prévu de départ à la retraite, 4) âge souhaité de départ à la retraite (en dehors des aspects financiers).

Les deux premiers indicateurs, qui représentent les attentes, sont mesurés par une échelle ordinale d'importance comprenant sept niveaux, qui varient de 1 = très faiblement important à 7 = très fortement important. Les deux derniers indicateurs, ceux qui désignent l'âge, sont mesurés de façon continue, soit en nombre d'années.

Le concept d'extension de la vie professionnelle devant être créé en effectuant une jonction des scores de chacun de ses indicateurs, nous avons dû, d'une part, ramener ces indicateurs dans le même sens et d'autre part, les standardiser. La variable mesurant la retraite précoce (attente de retraite précoce) a ainsi été inversée.

Pour les fins de standardisation, nous avons transformé les mesures continues des variables désignant l'âge et exprimées en nombre d'années, en mesures ordinales à sept niveaux, la nouvelle mesure s'alignant mieux avec les mesures à sept niveaux, retrouvées au sein des variables représentant les attentes. Le principe utilisé est celui de l'étendue de la distribution divisée par le nombre de niveaux souhaités. La manipulation effectuée rendra possible, en outre, d'effectuer une sommation, voire une moyenne, des différents indicateurs du concept d'extension de la vie professionnelle.

Dans notre étude, nous privilégierons, quant à nous, la moyenne qui est une méthode permettant, entre autres, de conserver l'échelle originale des indicateurs.

Notons que, dans notre étude, la méthodologie que nous avons adoptée pour le traitement statistique de la variable « extension de la vie professionnelle » diffère quelque peu de celle adoptée par Guérin et Saba, (2002b) dans l'étude de référence, ces derniers ayant adopté la normalisation de la mesure par le score Z. Ces auteurs justifient le recours à cette méthode, par le fait qu'elle rend plus facile la comparaison entre les indicateurs, dès lors que ces derniers ont des moyennes et des écart-types différents. Outre le fait que la méthode que nous avons utilisée renferme en quelque sorte ces mêmes avantages, elle permet surtout une référence à l'échelle originale et, comme nous le verrons plus loin pour certaines variables, elle a également permis la réduction de l'asymétrie de la courbe, ce qui nous a conforté dans notre choix.

Rappelons, comme il a été évoqué précédemment (voir section 3-4-1-1) que Guérin et Saba, (2002b : 8) avaient appuyé la formation du concept d'extension de la vie professionnelle, ce que nous soutiendrons aussi, après être parvenus à un constat analogue, soit une homogénéité de la variable créée, en combinant les quatre indicateurs, jugée adéquate (alpha de Cronbach standardisé

s'établissant à 0,80 et la matrice d'inter corrélation des items variant de 0,45 à 0,69).

Comme on le voit, le portrait du construit de la variable dépendante « extension de la vie professionnelle » apparaît stable pour l'échantillon des individus âgés de 50 ans et plus. Les trois autres échantillons que nous avons prélevés pour répondre notamment aux questions de recherche 4 (Q4) et 5 (Q5) dévoilent une stabilité similaire, les alphas de Cronbach variant de 0,72 à 0,80.

Le tableau XVII expose l'analyse descriptive des indicateurs constituant la variable « extension de la vie professionnelle ». La distribution du nouveau construit, soit celui de l'extension de la vie professionnelle, y est également décrite.

Tableau XVII
Indicateurs de la variable « extension de la vie professionnelle »
(âge ≥ 50 ans)

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha std	N
Attente de retraite précoce	Échelle de 1 à 7	4,30	2,02	0,122	-0,212	/	399
Attente d'EVP	Échelle de 1 à 7	3,13	1,97	0,122	0,450	/	402
Âge prévu de départ à la retraite	En années/ sur une échelle de 7	59,3 / 3,64	3,86 / 0,83	0,122 / 0,12	1,53 / 1,09	/	397
Âge souhaité de départ à la retraite	En années/ sur une échelle de 7	57,6 / 3,40	4,18 / 0,86	0,123 / 0,12	1,17 / 1,22	/	391
EVP (Guérin et Saba, 2002b)	Score Z	0	1,00	*	0,80	0,78	387
EVP (Bettache, 2007)	Moyenne échelle de 1 à 7	3,61	1,12	0,124	0,42	0,80	387

*Donnée absente

4-5-1-2 Engagement organisationnel

La variable dépendante « engagement organisationnel », comme nous l'avons vu dans la section 3-4-1-2, est mesurée par six indicateurs, soit :

- 1) Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation;
- 2) Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens;
- 3) Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille;
- 4) Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation;
- 5) Mon organisation a pour moi une signification très importante;
- 6) Je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation.

Ces six indicateurs sont mesurés par une échelle ordinale d'importance à sept niveaux, variant de 1 = très fortement en désaccord à 7 = très fortement en accord. Puisque la variable dépendante « engagement organisationnel » doit être créée en effectuant une jonction des scores de chacun des indicateurs, nous avons dû ramener les indicateurs qui étaient inversés dans le sens de nos hypothèses. Au total, trois indicateurs ont été inversés, soit : a) dans mon organisation je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille, b) je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation et c) je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation.

La méthode utilisée pour effectuer la sommation des scores de chacun des indicateurs est la moyenne arithmétique. Rappelons que la moyenne arithmétique élimine les cas qui détiennent une valeur manquante pour une ou plusieurs variables qui font partie du regroupement.

Le construit de la variable dépendante « engagement organisationnel », pour les individus âgés de 50 ans et plus, démontre sans conteste une homogénéité plus qu'acceptable. Le portrait dégagé par les échantillons de femmes et d'hommes âgés de 50 ans et plus et par celui des individus âgés de moins de 50 ans démontre cette même consistance, la mesure du coefficient alpha de Cronbach variant de 0,77 à 0,81.

Le tableau XVIII expose les analyses descriptives pour les indicateurs formant la variable « engagement organisationnel ». La distribution du construit qui en résulte est également décrite. La variable créée en combinant les six indicateurs renferme une bonne homogénéité. L'alpha de Cronbach standardisé s'établit à 0,79, la matrice d'inter-corrélation des items variant de 0,24 à 0,61.

Tableau XVIII

Indicateurs de la variable « engagement organisationnel » (âge \geq 50 ans)

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha	N
1) Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation	Échelle de 1 à 7	5,60	1,60	0,122	-1,41		398
2) Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	Échelle de 1 à 7	4,71	1,59	0,12	-0,77		400
3) Dans mon organisation je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille (R)	Échelle de 1 à 7	4,98	1,76	0,12	-0,64		399
4) Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation (R)	Échelle de 1 à 7	5,27	1,67	0,12	-0,94		396
5) Mon organisation a pour moi une signification très importante	Échelle de 1 à 7	5,36	1,34	0,12	-1,18		393
6) Je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation (R)	Échelle de 1 à 7	5,11	1,76	0,12	-0,70		394
Eng. org. (Guérin et Saba, 2002c)	Score Z	0	1,00	*	*	*	*

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha	N
Eng. org. (Bettache, 2007)	Moyenne	5,19	1,13	0,13	-0,69	0,79	382

*Données absentes

4-5-1-3 Variable synthèse

Nous avons déjà évoqué, dans la section 3-4-1-3, la mesure de la variable synthèse qui, rappelons-le, est mesurée à partir de la moyenne de deux variables, soit l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel (tableau XIX).

Tableau XIX

Variable synthèse (extension de la vie professionnelle et engagement organisationnel) (âge ≥ 50 ans)

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type d'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	N
VS (Bettache, 2007)	$\Sigma (EVP+EO)/2$	4,39	0,83	0,127	-0,151	370

4-5-2 Variables indépendantes : analyse factorielle et nouveaux construits

Nous exposerons, dans cette section, notre démarche visant à réduire la matrice des données concernant les variables indépendantes de notre modèle de recherche. Cette étape sera consolidée par une présentation des construits, leur distribution ainsi que leur stabilité, voire leur cohérence interne. Toutefois, seuls les résultats de l'analyse factorielle *Oblimin* seront présentés dans cette section, ceux de l'analyse *Varimax* n'étant pas systématiquement exposés et ayant essentiellement servi à appuyer et à bonifier les solutions observées dans l'analyse *Oblimin*. Finalement, nous ferons état des variables exclues des regroupements et expliquerons les raisons de leur retrait. Mentionnons que la réduction de la matrice des données s'effectue au sein de l'échantillon des

individus âgés de 50 ans et plus, qui représente l'échantillon principal de notre recherche et que l'extraction des facteurs s'est réalisée au moyen de la méthode des composantes principales (ACP), comme mentionné précédemment (voir 3-9, plan d'analyse).

L'analyse factorielle *Oblimin* a été réalisée, sous la condition d'un nombre spécifique de facteurs émergents établi à 15, le logiciel SPSS permettant à l'utilisateur de spécifier le nombre de facteurs extraits. L'établissement de ce nombre s'est appuyé sur l'analyse des valeurs propres et sur l'observation du graphique « *screen plot* », la déviation ayant été observée au facteur 15, dans notre cas. Le test Kaiser a révélé une valeur s'établissant à 0,78, ce qui est acceptable (voir figure 23). Encore ici, la probabilité d'avoir une matrice unité est faible en s'établissant à $p < 0,000$.

Figure 23

KMO (indicateur de *Kaiser-Meyer-Olkin*) et test de sphéricité de Bartlett
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.783
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	973.785
	df	153
	Sig.	.000

D'un point de vue global, il ressort de l'analyse factorielle qu'en forçant l'extraction à 15 facteurs, on explique 92,85 % de la variance observée au sein des variables indépendantes. Plus précisément, la proportion de la variance de chacune des 44 variables, expliquée par les 15 facteurs émergents, varie de 0,74 à 0,98. Il est intéressant de noter que les facteurs retenus pour former chacun des axes dans l'analyse *Oblimin* ont été aussi majoritairement observés dans l'analyse *Varimax*.

Le tableau XX expose plus en détail les résultats de l'analyse *Oblimin*. Il permet notamment d'examiner :

- La démarche de sélection des indicateurs pour créer les construits (acceptation ou rejet);
- Le coefficient de corrélation partielle de la variable sur son axe d'émergence ;
- Le coefficient de corrélation diagonale de la variable sur un autre axe, s'il y a lieu;
- L'alpha des construits créés et la corrélation des différentes variables indépendantes avec les variables dépendantes du modèle.

Plusieurs informations incluses dans le tableau XX ont servi d'assise pour la création des mesures synthétiques. À titre d'exemple, le coefficient de corrélation diagonale, désigné en anglais par le mot « *Cross Load Coefficient* », indique la corrélation d'une variable sur plus d'un axe. Si une variable est corrélée diagonalement, cela peut compromettre l'efficacité prédictive de certaines analyses statistiques, qui exigent l'absence d'inter corrélation entre les variables indépendantes. Lors du processus de sélection des variables indépendantes, celles qui manifestent des corrélations diagonales sont sujettes à être soustraites du modèle, soit plus précisément si l'analyse factorielle ne permet pas de les agréger et aussi, si elles ne révèlent aucune corrélation avec les variables dépendantes : « extension de la vie professionnelle » et « engagement organisationnel ».

Sur les 44 variables indépendantes intégrées dans l'analyse, 31 variables ont été retenues afin de former des construits (tableau XX). Au total, dix construits ont été formés à partir de dix axes, soit : 1) planification de carrière, 2) évaluation du rendement, 3) aménagement de l'emploi (mandats), 4) réduction du temps de travail, 5) rémunération incitative, 6) mobilité interne, 7) aménagement du temps de travail, 8) information et éthique, 9) maintien des compétences managériales et 10) développement des connaissances. Pour des raisons de

validité de contenu, sept variables émergentes au sein de ces mesures ont été exclues et seront potentiellement conservées à titre de variables isolées, précisément si elles sont corrélées avec au moins une des variables dépendantes et si elles ne témoignent pas de corrélation diagonale, ou encore si elles sont corrélées avec plusieurs variables dépendantes tout en témoignant peu de corrélation diagonale.

Le tableau XX permet d'observer que le plus faible coefficient de corrélation partielle retenu est de 0,31, de manière à obtenir un bon regroupement des variables avec leur facteur. La stabilité des construits varie de $\alpha = 0,49$ à $\alpha = 0,73$.

Tel que mentionné précédemment, l'analyse *Varimax*, générée sous les mêmes conditions que l'analyse *Oblimin*, a révélé pratiquement les mêmes axes émergents que l'analyse *Oblimin*, et ce, incluant le contenu.

Toutes les variables rejetées des construits l'ont été pour des questions de validité de contenu. Par ailleurs, elles sont nombreuses à corrélérer sur plus d'un axe. Au total, cinq variables ont été rejetées des construits (mais qui seront retenues en tant que variables isolées, comme nous le verrons au tableau XXII, soit les variables suivantes : V164, V182, V199, V195 et V189. Enfin, nous avons décidé de soustraire du modèle la variable V199 « pratique de recrutement externe de cadres », du fait qu'elle est corrélée sur deux axes, soit les axes 12 et 7 et qu'elle ne révèle en outre aucune association avec les variables dépendantes de notre modèle de recherche.

Tableau XX

Construits émergents suite aux analyses factorielles

Construits et nombre d'indicateurs retenus	Axe	Coefficient de corrélation partielle avec l'axe	Acceptée ou rejetée du construit	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Alpha Std./N	Corrélation avec EVP, EO, VS.
1) Planification de carrière (trois indicateurs)					$\alpha = 0,54$ N = 383	0,11* 0,26** 0,25**
V158- Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e)	5	-0,37	Acceptée	Rejetée Axe 4; 0,36		0,09 0,19** 0,19**
V159- Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	5	-0,76	Acceptée			0,14** 0,14** 0,22**
V163- Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	5	-0,70	Acceptée			0,04 0,19** 0,15**
V164- Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)	5	-0,36	Rejetée	Rejetée Axe 14; 0,30		0,05 0,29** 0,23**
2) Évaluation du rendement (trois indicateurs)					$\alpha = 0,60$ N = 386	-0,01 0,38** 0,26**
V156- Évaluation formelle du rendement	4	0,78	Acceptée			0,03 0,26** 0,20**
V157- Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e)	4	0,71	Acceptée			-0,04 0,37** 0,23**
V162- Évaluation formelle du potentiel	4	0,50	Acceptée			0,05 0,16** 0,15**
V158- Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e)	4	0,36	Rejetée	Acceptée Axe 5; -0,37		0,09 0,19** 0,19**
3) Aménagement de l'emploi (mandats) (cinq indicateurs)					$\alpha = 0,67$ N = 359	0,16** 0,43** 0,38**
V177- Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	1	0,81	Acceptée			0,08 0,28** 0,25**
V183- Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »	1	-0,40	Acceptée	Rejetée Axe15: 0,33		0,098 0,22** 0,21**

Construits et nombre d'indicateurs retenus	Axe	Coefficient corrélation partielle avec l'axe	Acceptée ou rejetée du construit	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Alpha Std./N	Corrélation avec EVP, EO, VS.
V192- Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.)	1	0,68	Acceptée			-0,01 0,13* 0,08
V197- Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	1	0,41	Acceptée			0,17** 0,35** 0,36**
V198- Participation à des comités stratégiques	1	0,40	Acceptée	Rejetée Axe 12; -0,36		0,09 0,36** 0,29**
V196- Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	1	0,35	Rejetée	Acceptée Axe 12; -0,39		0,10 0,25** 0,24**
4) Réduction du temps de travail (quatre indicateurs)					$\alpha = 0,73$ N = 369	0,08 0,02 0,06
V167- Possibilité de faire le même travail à temps partiel	2	0,57	Acceptée	Rejetée Axe 13; 0,35		0,06 -0,02 0,02
V168- Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	2	0,82	Acceptée			0,07 -0,01 0,03
V169- Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	2	0,45	Acceptée	Rejetée Axe 3; 0,37		0,11* 0,10 0,14**
V190- Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	2	0,81	Acceptée			0,03 -0,01 0,00
V182- Possibilité de congés sans solde	2	0,44	Rejetée	Rejetée Axe 13; -0,33		0,17** 0,00 0,10
5) Rémunération incitative (trois indicateurs)					$\alpha = 0,54$ N = 383	0,04 0,07 0,05
V166- Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)	3	0,81	Acceptée			-0,01 0,06 0,03

Construits et nombre d'indicateurs retenus	Axe	Coefficient corrélation partielle avec l'axe	Acceptée ou rejetée du construit	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Alpha Std./N	Corrélation avec EVP, EO, VS.
V174- Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)	3	0,79	Acceptée			-0,02 -0,02 -0,03
V179- Droit à des gratifications salariales hors classe	3	0,34	Acceptée	Rejetée Axe 13; -0,74		0,13* 0,10* 0,15**
V169- Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	3	0,37	Rejetée	Acceptée Axe 2; 0,45		0,11* 0,10 0,14**
6) Mobilité interne (quatre indicateurs)					$\alpha = 0,60$ N = 376	0,02 0,19** 0,16**
V172- Pratique de recrutement interne de cadres	7	-0,72	Acceptée			-0,01 0,18** 0,11*
V176- Politique de mobilité dans l'organisation	7	-0,44	Acceptée			-0,04 0,08 0,02
V180- Possibilités de promotion à des postes supérieurs	7	-0,43	Acceptée			0,09 0,13* 0,16**
V187- Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	7	-0,47	Acceptée			0,03 0,10 0,09
V194- Accès à des programmes de formation en informatique	7	-0,31	Rejetée	Rejetée Axe 14; 0,45		0,00 0,13** 0,08
V199- Pratique de recrutement externe de cadres	7	-0,50	Rejetée	Rejetée Axe 12; -0,35		0,01 0,07 0,05
7) Aménagement du temps de travail (deux indicateurs)					$\alpha = 0,52$ N = 389	0,09 0,18** 0,17**
V171- Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)	8	-0,60	Acceptée			0,03 0,18** 0,14**
V173- Possibilité d'effectuer le travail à domicile	8	-0,82	Acceptée			0,13* 0,11* 0,15**
V195- Participation au choix des subordonnés syndiqués	8	-0,48	Rejetée	Rejetée Axe 15; 0,41		0,01 0,12* 0,09
8) Information et éthique (trois indicateurs)					$\alpha = 0,49$ N = 386	0,07 0,28** 0,22**
V184- Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	11	0,50	Acceptée	Rejetée Axe 13; 0,35		0,10* 0,12* 0,14**

Construits et nombre d'indicateurs retenus	Axe	Coefficient corrélation partielle avec l'axe	Acceptée ou rejetée du construit	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Alpha Std./N	Corrélation avec EVP, EO, VS.
V185- Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)	11	0,75	Acceptée			0,01 0,12* 0,08
V186- Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	11	0,37	Acceptée	Rejetée Axe 12; -0,51		0,02 0,33** 0,22**
9) Maintien des compétences managériales (deux indicateurs)					$\alpha = 0,40$ N = 384	0,09 0,29** 0,25**
V196- Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	12	-0,39	Acceptée	Rejetée Axe 1; 0,35		0,10 0,25** 0,24**
V193- Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)	12	-0,69	Acceptée			0,02 0,21** 0,13*
V199- Pratique de recrutement externe de cadres	12	-0,35	Rejetée	Rejetée Axe 7; -0,50		0,01 0,07 0,05
V186- Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	12	-0,51	Rejetée	Acceptée Axe 11; 0,37		0,02 0,33** 0,22**
V189- Accès à une procédure interne de règlement des conflits	12	-0,62	Rejetée	Rejetée Axe 14; -0,33		0,07 0,12* 0,13*
10) Développement des connaissances					$\alpha = 0,28$ N = 387	0,05 0,14** 0,12*
V165- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur	14	0,79	Acceptée			0,06 0,09 0,11*
V194- Accès à des programmes de formation en informatique	14	0,45	Acceptée	Rejetée Axe 7; -0,31		0,00 0,13** 0,08

Construits et nombre d'indicateurs retenus	Axe	Coefficient corrélation partielle avec l'axe	Acceptée ou rejetée du construit	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Alpha Std./N	Corrélation avec EVP, EO, VS.
TOTAL DE CONSTRUITS : 10						
TOTAL D'INDICATEURS RETENUS : 31						

**corrélation significative à 0,01 (2-tailed); * corrélation significative à 0,05 (2-tailed)

Le tableau XXI expose les variables comprises dans les cinq axes résiduels. Ces axes n'ont pas été retenus pour créer des construits, le regroupement des variables qui en résultent étant trop hétérogène. Nous avons tenté de refaire l'analyse *Oblimin*, sous la condition d'un nombre d'axes émergents inférieur à 15, afin de réduire les axes sans contenu, cette procédure ayant cependant généré trop d'hétérogénéité à l'intérieur des axes remaniés.

Toutefois, trois types de variables figurent dans les cinq axes résiduels, soit : des variables retenues pour former les construits (présentés au tableau XX), des variables rejetées de ces construits et les autres variables. L'intérêt d'une telle manipulation réside surtout dans le fait de démontrer l'hétérogénéité des axes résiduels et d'exprimer les corrélations des variables avec les variables dépendantes, et ce, dans le but d'établir la liste des variables qui seront conservées à titre de variables isolées.

Le tableau XXI expose les construits rejetés suite aux analyses factorielles.

Tableau XXI
Construits rejetés suite aux analyses factorielles (type Oblimin).

Construits non retenus pour des raisons de validité de contenu	Axe	Corrélation avec l'axe	Variables déjà retenues dans les construits	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Variables retenues comme variables isolées	Corrélation avec EVP, EO, VS
V178- Droit à des congés pour raisons personnelles	6	-0,44	non		oui	0,11* 0,19** 0,20**
V170- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	6	0,75	non		oui	-0,13** 0,08 -0,02
V195- Participation au choix des subordonnés syndiqués	8	-0,48	non	Axe 15; 0,41	oui	0,007 0,124* 0,09
V160- Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.)	9	-0,48	non		non	-0,01 0,02 -0,01
V191- Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite	9	0,75	non		non	0,10 0,08 0,12*
V175- Pratique de rappel de cadres retraités	10	0,87	non		non	-0,03 0,01 -0,6
V179- Droit à des gratifications salariales hors classe	13	-0,74	oui	Axe 3; 0,34	non	0,13* 0,10* 0,15**
V184- Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres	13	0,35	oui	Axe 11; 0,50	non	0,10* 0,12* 0,14**
V167- Possibilité de faire le même travail à temps partiel	13	0,35	oui	Axe 2; 0,57	non	0,06 -0,02 0,02
V182- Possibilité de congés sans solde	13	-0,33	non	Axe 2; 0,44	oui	0,17** 0,00 0,10
V194- Accès à des programmes de formation en informatique	14	0,45	oui	Axe7; -0,31	non	0,00 0,13** 0,08
V165- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur	14	0,79	oui		non	0,07 0,09 0,11*

Construits non retenus pour des raisons de validité de contenu	Axe	Corrélation avec l'axe	Variables déjà retenues dans les construits	Corrélation sur plus d'un axe/ <i>Cross load</i>	Variables retenues comme variables isolées	Corrélation avec EVP, EO, VS
V189- Accès à une procédure interne de règlement des conflits	14	-0,33	non	Axe 12; -0,62	oui	0,07 0,12* 0,13*
V164- Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)	14	0,31	non	Axe 5; -0,36	oui	0,05 0,29** 0,23**
V161- Accès à des programmes de développement en gestion	15	0,37	non		oui	-0,06 0,11* 0,02
V181- Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	15	0,69	non		non	0,01 -0,02 -0,00
V183- Possibilité de jouer un rôle de « formateur (trice) »	15	0,33	oui	Axe 6; -0,40	non	0,10 0,22** 0,21**
V188- Indexation des rentes de retraite	15	0,77	non		non	0,02 0,03 0,02

**corrélation significative à 0,01 (2-tailed) *corrélation significative à 0.05 (2-tailed)

Le tableau XXI fait apparaître que, parmi les variables émergentes exclues des construits, quatre n'ont aucune corrélation avec les variables : « extension de la vie professionnelle » et « engagement organisationnel ». Il s'agit des variables : V160 « aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.) », V175 « pratique de rappel de cadres retraités », V181 « possibilité de retraite anticipée, avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge », V188 « indexation des rentes de retraite » et V191 « possibilité de bénéficier d'une rente supérieure, pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de retraite ». N'ayant pas émergé au sein des construits et ne révélant aucune association avec les variables dépendantes principales, elles ne seront donc pas retenues à titre de variables isolées.

On observe, par ailleurs, parmi les variables émergentes, certaines corrélations diagonales avec les variables V182 « possibilité de congés sans solde », V189 « accès à une procédure interne de règlement de conflits » et V164 « mécanismes d'expression (suggestions, sondage, groupe expression, etc.) ». Ces variables étant toutes corrélées avec au moins une variable dépendante, nous avons décidé de les conserver et de leur porter une attention particulière lors des analyses subséquentes.

Somme toute, dix construits, renfermant au total 31 indicateurs, ont été créés de l'analyse factorielle *Oblimin* et six variables n'ont pas été conservées (à titre de variables isolées). Les variables exclues sont les suivantes : V160 « aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit, travail-famille, etc.) », V175 « pratique de rappel de cadres retraités », V181 « possibilité de retraite anticipée, avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge », V188 « indexation des rentes de retraite », V191 « possibilité de bénéficier d'une rente supérieure, pour ceux qui continuent à travailler, au-delà de l'âge normal de retraite » et V199 « pratique de recrutement externe de cadres ». Les variables indépendantes relatives aux pratiques de gestion incluses dans notre étude s'établissent finalement à 17 (soit dix construits et sept variables isolées), au lieu des 44 variables initiales.

4-5-2-1 Comparaison entre les regroupements de pratiques issus de l'analyse factorielle et ceux identifiés par la littérature

Il convient d'abord de rappeler, ainsi que nous l'avons mentionné dans la section 3-4-2, que les catégories de pratiques, que nous avons identifiées par la littérature, se rapportaient beaucoup plus à une même activité de gestion des ressources humaines et ne constituaient pas, pour autant, des pratiques synergiques. L'analyse factorielle effectuée a fait émerger certaines grappes de

cet « univers » (en même temps qu'elle a aussi réduit le nombre de variables). Il y avait donc 44 variables indépendantes et, comme nous venons de le voir, leur réduction à un ensemble plus réduit (17 variables) a pu être réalisée.

Toutefois, les regroupements des pratiques qui résultent de l'analyse factorielle font apparaître une grande similitude avec les catégories de pratiques, telles que nous les avons identifiées antérieurement par la littérature et respectent ainsi la cohérence globale de la classification des pratiques. Nous retrouvons alors, dans les deux formes de regroupements, les catégories suivantes : planification de carrière et évaluation du rendement, mobilité interne, réduction du temps de travail et horaires flexibles, développement des connaissances et maintien des compétences managériales, rémunération et stimulants financiers, aménagement de l'emploi et nouveaux mandats, communication et éthique. Cependant, l'analyse factorielle a fait apparaître quelques différences dans la distribution des indicateurs (pratiques) à l'intérieur des catégories de pratiques, comme nous l'évoquons ci-après.

Les pratiques de planification de carrière et d'évaluation du rendement ont été confirmées identiques à la littérature. La pratique relative à l'évaluation de rendement a été séparée dans l'analyse factorielle, pour intégrer une nouvelle catégorie, qui sera réservée exclusivement à l'évaluation du rendement et notamment à la rétroaction du supérieur hiérarchique (par ailleurs comprise, selon la littérature, parmi les pratiques liées à la communication). Ainsi, la pratique de la rétroaction [feed-back sur le rendement par le (la) supérieur]] apparaît, dans l'analyse factorielle, dans le groupe relatif à l'évaluation du rendement, alors qu'elle se retrouve, dans la littérature, parmi les pratiques de communication.

Les pratiques concernant la mobilité (interne) ont également été confirmées semblables à la littérature, à l'exception des pratiques de recrutement externe de

cadres ou de rappel des cadres retraitées, qui ont été séparées par l'analyse factorielle.

Les pratiques ayant trait à l'organisation du travail et à la participation regroupent particulièrement celles liées aux mandats spéciaux (aménagement de l'emploi) dans l'analyse factorielle, alors que les pratiques relatives par exemple à la participation au choix des subordonnés, présentes dans la littérature, s'en trouvent séparées.

Les pratiques relatives à la formation et au maintien des compétences se retrouvent également séparées par l'analyse factorielle, alors qu'elles apparaissent plus regroupées dans la littérature, dans la catégorie « formation et développement professionnel ». L'analyse factorielle fait émerger notamment deux catégories de pratiques, soit les activités de maintien des compétences managériales (et de formation adaptée aux besoins personnels) et les pratiques de développement des connaissances (telles que l'accès à des programmes de formation en informatique et le remboursement des frais de scolarité lors de cours pris à l'extérieur).

Le regroupement des pratiques de rémunération (incitative) issu de l'analyse factorielle est tout à fait conforme à celui dégagé à partir de la littérature.

Les pratiques se rapportant à la réduction du temps de travail sont identifiées de manière semblable, tant dans l'analyse factorielle que dans la littérature, mais se subdivisent en deux groupes dans l'analyse factorielle, soit les pratiques visant la réduction du temps de travail et celles concernant plus spécifiquement l'aménagement du temps de travail (horaires flexibles).

Les pratiques ayant trait à l'aménagement de la retraite sont particulièrement présentes dans la littérature, sans pour autant avoir constitué un groupe distinct dans l'analyse factorielle.

Finalement, les pratiques relatives à la communication d'informations opérationnelles, celles favorisant la diffusion d'informations stratégiques ainsi que le code d'éthique interne se retrouvent catégorisées, tant dans la littérature que par l'analyse factorielle, sous la rubrique information et éthique. Par contre, l'analyse factorielle n'a pas retenu, dans ce volet, les pratiques liées aux mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.) ni celles se rapportant à l'accès à une procédure interne de règlement des conflits.

4-5-2-2 Variables indépendantes : profil

Issu de l'analyse factorielle, un nouveau modèle prend racine, ce dernier possédant 17 variables indépendantes (pratiques de gestion), dont dix construits (voir figure 24). Nous décrirons, dans cette section, la distribution des variables indépendantes retenues et ferons un retour, le cas échéant, sur la stabilité des mesures agrégées.

- Dix variables synthétiques

Le tableau XXII expose les dix variables synthétiques (et leurs constituantes), telles qu'elles ressortent de l'analyse factorielle. Nous avons exposé, dans une section antérieure (voir section 4-5-2), la démarche ayant conduit à dégager ces variables, qui regroupent des pratiques ayant une grande similitude et qui sont les suivantes :

- La variable « planification de carrière » : Cette variable est la moyenne de trois indicateurs. Ses constituantes sont les suivantes : V158 [entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e)], V159 (élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière) et V163 (évaluation périodique des besoins de formation et de développement). La mesure synthétique témoigne d'une homogénéité presque acceptable, l'alpha de Cronbach se situant à 0,54, avec 383 individus. La variable détient une valeur moyenne de 0,27, signifiant que la planification de carrière est faiblement présente dans les organisations considérées. L'écart type est de 0,29;

- La variable « évaluation du rendement » : Cette variable est la moyenne de trois indicateurs, soit : V156 (évaluation formelle du rendement), V157 [feedback sur le rendement par le (la) supérieur(e)] et V162 (évaluation formelle du potentiel). L'alpha de Cronbach se situe à 0,60, avec 386 individus. La moyenne s'établit à 0,42, soutenant que l'évaluation du rendement est une pratique assez répandue dans les établissements, selon la perception des répondants. L'écart type est de 0,34;

- La variable « aménagement de l'emploi-mandats » : Cette variable est la moyenne de cinq indicateurs. Ses constituantes sont les suivantes : V177 (possibilité d'avoir des mandats de consultation interne), V183 [possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »], V192 [pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.)], V197 (possibilité d'affectation à des projets spéciaux) et V198 (participation à des comités stratégiques). La mesure synthétique témoigne d'une homogénéité presque acceptable, l'alpha de Cronbach se situant à 0,67, avec 359 individus. La moyenne s'établit à 0,56, signifiant que cette pratique est perçue comme majoritaire par les répondants. L'écart type est de 0,31;

- La variable « réduction du temps de travail » : Cette variable est la moyenne de quatre indicateurs qui sont : V167 (possibilité de faire le même travail à temps partiel), V168 (possibilité de réduire graduellement la semaine de travail

à partir d'un certain âge), V169 [possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre] et V190 (possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge). L'alpha de Cronbach se situe à 0,73, ce qui est acceptable, avec 369 individus. La moyenne s'établit à 0,26, démontrant que la réduction du temps de travail est une pratique peu courante dans les établissements enquêtés. L'écart type étant de 0,32;

- La variable « rémunération incitative » : Cette variable est la moyenne de trois indicateurs, soit : V166 [rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)], V174 [rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)] et V179 (droit à des gratifications salariales hors classe). L'alpha de Cronbach se situe à 0,54, avec 383 individus. La moyenne de 0,10 indique que cette pratique est très peu courante dans les établissements, selon la perception des répondants. L'écart type est de 0,23;

- La variable « mobilité interne » : Cette variable est la moyenne de quatre indicateurs. Ses indicateurs sont les suivants : V172 (pratique de recrutement interne de cadres), V176 (politique de mobilité dans l'organisation), V180 (possibilités de promotion à des postes supérieurs) et V187 (politique de mobilité à l'intérieur du réseau). L'alpha de Cronbach se situe à 0,60, ce qui est presque acceptable, avec 376 individus. La moyenne s'établit à 0,50, traduisant que la pratique est perçue comme présente par la moitié des répondants. L'écart type est de 0,33;

- La variable « aménagement du temps de travail » : Cette variable est la moyenne de deux indicateurs qui sont : V171 [aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)] et V173 [possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile]. L'alpha de Cronbach se situe à 0,52, avec 389 individus. La moyenne est de 0,34, évoquant que la pratique est très peu courante dans les établissements, selon les répondants. L'écart type est de 0,38;

- La variable « information et éthique » : Cette variable est la moyenne de trois indicateurs, soit : V184 (code d'éthique interne qui précise les comportements

attendus des cadres), V185 [communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.)] et V186 (pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques). L'alpha de Cronbach se situe à 0,49, avec 386 individus. La moyenne de 0,74 renseigne que la pratique est très courante dans les établissements, selon les répondants. L'écart type est de 0,28;

- La variable : « maintien des compétences managériales » : Cette variable est la moyenne de deux indicateurs qui sont : V193 [activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.)] et V196 [formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)]. L'alpha de Cronbach se situe à 0,40, avec 384 individus. La moyenne est de 0,76, affirmant que la pratique est très courante dans les établissements, selon la perception des répondants. L'écart type est de 0,32;

- La variable « développement des connaissances » : Cette variable est la moyenne de deux indicateurs, soit : V165 (frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur) et V194 (accès à des programmes de formation en informatique). L'alpha de Cronbach se situe à 0,28, avec 387 individus. La moyenne est de 0,73, signifiant que la pratique est très courante dans les établissements, selon les répondants. L'écart type est de 0,31.

- Sept variables isolées

Le tableau XXII expose également les sept variables qui ont été maintenues dans notre modèle, à titre de variables isolées. Ces variables sont les suivantes :

- V161 : « accès à des programmes de développement en gestion ». Sa moyenne est de 0,78, ce qui indique que cette pratique est très courante dans les établissements, selon les répondants. Son écart type est de 0,42.

- V164 : « mécanismes d'expression (suggestions, sondage, groupes d'expression, etc.) ». Sa moyenne est de 0,44, avec un écart type de 0,50, ce qui

suggère une application à demi généralisée dans les établissements, selon la perception des répondants.

- V170 : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite ». Elle atteste d'une moyenne de 0,77, accompagnée d'un écart type de 0,42, soulignant que la pratique est courante dans les établissements, selon les répondants.

- V178 : « droit à des congés pour raisons personnelles ». Elle affiche une moyenne de 0,69 et un écart type de 0,46, ce qui indique le caractère courant de cette pratique.

- V182 : « possibilité de congés sans solde ». Elle affiche une moyenne de 0,76 et un écart type de 0,43, ce qui appuie l'étendue de la pratique.

- V189 : « accès à une procédure interne de règlement des conflits ». Elle démontre qu'elle est existante, mais seulement dans la moitié des entreprises répondantes, en affichant une moyenne de 0,54 et un écart type de 0,50.

- V195 : « participation au choix des subordonnés syndiqués ». Elle indique une moyenne de 0,66, accompagnée d'un écart type de 0,47, ce qui traduit que cette pratique est assez courante dans les établissements considérés, selon la perception des répondants.

Tableau XXII
Construits issus des analyses factorielles

Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenne	Écart type
Planification de carrière	- Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e) (V158) - Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière (V159) - Évaluation périodique des besoins de formation et de développement (V163)	0,54	383	0,27	0,29
Évaluation du rendement	- Évaluation formelle du rendement (V156) - Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e) (V157)	0,60	386	0,42	0,34

Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenne	Écart type
	- Évaluation formelle du potentiel (V162)				
Aménagement de l'emploi-mandats	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne (V177) - Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) » (V183) - Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.) (V192) - Possibilité d'affectation à des projets spéciaux (V197) - Participation à des comités stratégiques (V198) 	0,67	359	0,56	0,31
Réduction du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de faire le même travail à temps partiel (V167) - Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge (V168) - Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre (V169) - Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge (V190) 	0,73	369	0,26	0,32
Rémunération incitative	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs) (V166) - Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite (V174) - Droit à des gratifications salariales hors classe (V179) 	0,54	383	0,10	0,23
Mobilité interne	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de recrutement interne de cadres (V172) - Politique de mobilité dans l'organisation (V176) - Possibilités de promotion à des postes supérieurs (V180) - Politique de mobilité à l'intérieur du réseau (V187) 	0,60	376	0,50	0,33
Aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible) (V171) - Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile (V173) 	0,52	389	0,34	0,38
Information et éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres (V184) - Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.) (V185) - Pratiques favorisant la diffusion 	0,49	386	0,74	0,28

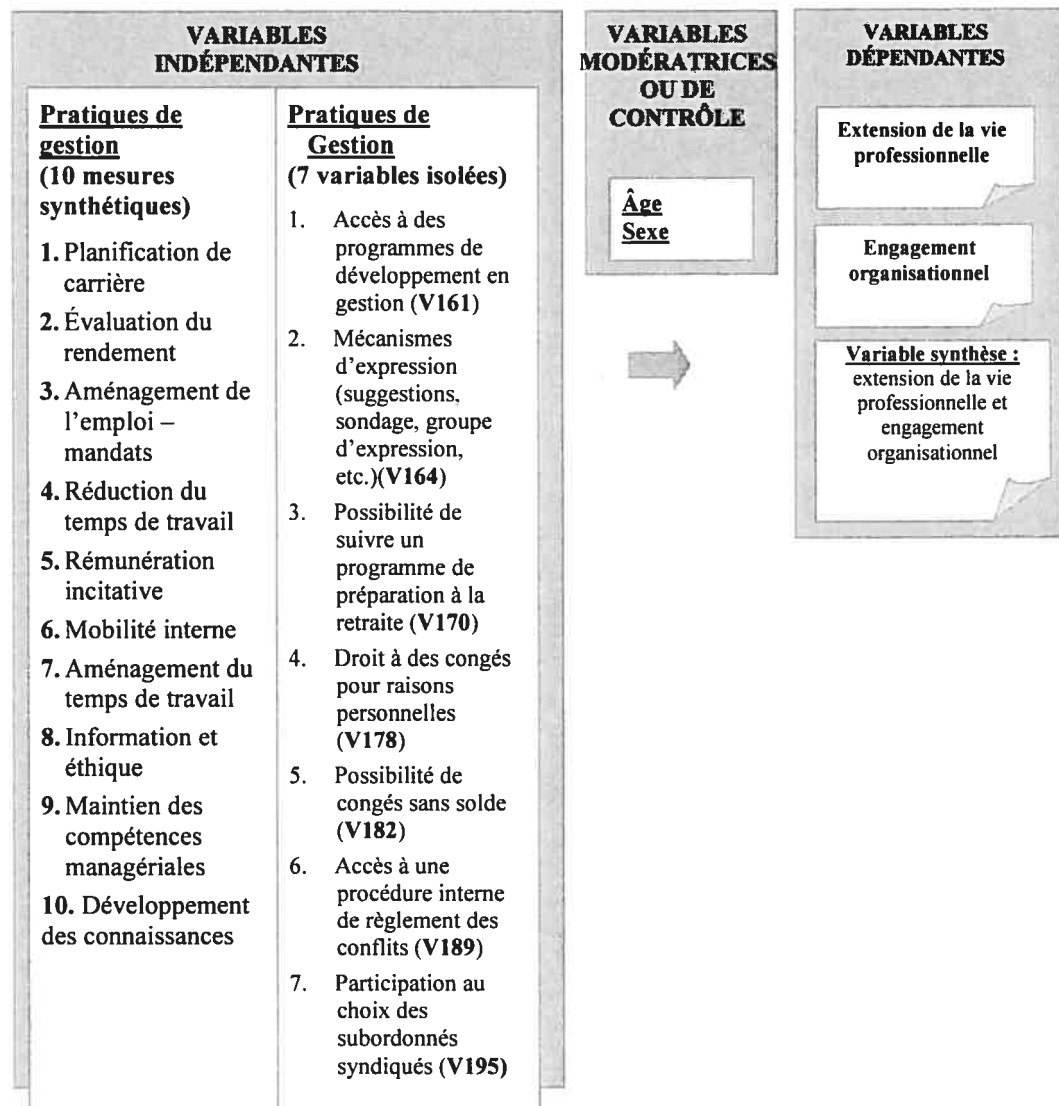
Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenne	Écart type
	d'informations stratégiques (V186)				
Maintien des compétences managériales	- Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.) (V193) - Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.) (V196)	0,40	384	0,76	0,32
Développement des connaissances	- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur (V165) - Accès à des programmes de formation en informatique (V194)	0,28	387	0,73	0,31
V161	- Accès à des programmes de développement en gestion		390	0,78	0,42
V164	- Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)		390	0,44	0,50
V170	- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite		391	0,77	0,42
V178	- Droit à des congés pour raisons personnelles		393	0,69	0,46
V182	- Possibilité de congés sans solde		394	0,76	0,43
V189	- Accès à une procédure interne de règlement de conflits		383	0,54	0,50
V195	- Participation au choix des subordonnés syndiqués		376	0,66	0,47

4-6 MODÈLE D'ANALYSE RETENU APRÈS MANIPULATIONS ET AGRÉGATIONS

Comme nous venons de le voir, l'analyse factorielle et les manipulations opérées sur les variables de notre modèle (initial) de recherche ont conduit à la confection d'un nouveau modèle d'analyse, qui sera retenu pour effectuer toutes les analyses statistiques, permettant de répondre à nos questions de recherche. Le nouveau modèle est présenté dans la figure 24.

Figure 24

Modèle d'analyse retenu après manipulations et agrégations



MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES SIGNIFICATIVES

Ce chapitre renferme les résultats liés à nos questions de recherche. Nous analyserons, dans la première section, les corrélations simples entre les variables de notre modèle de recherche et, dans une deuxième section, les résultats des analyses de régression, effectuées en lien avec nos questions de recherche.

5-1 ANALYSES BIVARIÉES

Il s'agit là d'un exercice fort utile qui peut être utilisé comme un outil permettant de détecter l'existence ou non de colinéarité entre certaines variables explicatives du modèle, c'est-à-dire des corrélations excessives ($>80\%$ ⁵⁸). Une matrice de corrélation des variables de l'étude (par échantillon), qui démontre l'existence d'associations significatives entre plusieurs variables, est présentée en annexe IV. Nous exposerons, dans un premier temps, les corrélations (simples de Pearson) entre les variables indépendantes de notre modèle de recherche, dans un deuxième temps, entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du modèle et, dans un troisième temps, entre les variables dépendantes.

Si les variables indépendantes s'avèrent trop corrélées, il faudra alors songer à l'élimination de la ou des variables qui sont à la source de la colinéarité ou à appliquer la procédure de régression par étape (*Stepwise*), qui élimine automatiquement du modèle toute variable dont la contribution marginale à l'explication de la variance de la variable dépendante n'est pas suffisamment

significative. Notons que le recours à la régression linéaire multiple requiert en principe que les variables explicatives du modèle soient indépendantes les unes des autres.

Toutes les corrélations sont effectuées en fonction des quatre échantillonnages, et ce, afin de dégager un premier reflet des réponses à nos questions de recherche.

5-1-1 Corrélations simples entre les variables indépendantes par échantillon

Le tableau XXIII expose les coefficients de corrélation jugés modérés/forts, soit ceux \geq à 0,35 (toutes significatives à 1 %) et laisse apparaître que huit variables indépendantes manifestent entre-elles une ou plusieurs relations jugées modérées (coefficients de Pearson variant de 0,35 à 0,57). Ces variables sont les suivantes : « planification de carrière », « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats », « mobilité interne », « information et éthique », « maintien des compétences managériales », « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » et « accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) ».

En considérant l'ensemble des échantillons, la variable indépendante qui génère le plus d'associations significatives avec les autres variables indépendantes est celle de l'aménagement de l'emploi-mandats, qui soutient 13 associations avec les autres variables et affiche, en outre, le coefficient de corrélation le plus élevé ($r = 0,57$) avec la variable « maintien des compétences managériales », ce coefficient se retrouvant auprès de l'échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus. La variable indépendante « aménagement de l'emploi-mandats » est corrélée avec plusieurs autres variables indépendantes, et ce, pour tous les échantillons, s'agissant notamment des variables : « mobilité interne »,

« évaluation du rendement », « information et éthique » et « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » (voir tableau XXIII).

Quatre autres variables indépendantes exposent aussi un nombre assez élevé (cinq) de corrélations avec les autres variables indépendantes, soit « maintien des compétences managériales », « mobilité interne », « évaluation du rendement » et « planification de carrière », et ce, en considérant tous les échantillons.

L'examen des corrélations entre les variables indépendantes de notre modèle de recherche laisse donc apparaître, somme toute, que la seule variable susceptible de causer une multicollinéarité dans le modèle de régression est la variable « aménagement de l'emploi-mandats », considérant le caractère élevé de son coefficient de corrélation avec la variable « maintien des compétences managériales » ($r = 0,57$, $p < 0,01$). Cette situation commandera donc de vérifier ultérieurement, lors des procédures de régression, l'état de la multicollinéarité à l'aide du « *Variance inflator factor* » (VIF) et de prendre les décisions en conséquence. Gardons toutefois à l'esprit que la littérature spécialisée recommande de se montrer vigilant dès que la valeur du VIF atteint 5 et considère que la multicollinéarité entre les variables ne pose véritablement problème que si le VIF atteint ou dépasse la valeur 10.

Tableau XXIII

Plus fortes corrélations entre les variables indépendantes par échantillon ($r \geq 0,35$)

Variables indépendantes	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable
	Âge ≥ 50		Age < 50		Âge ≥ 50 Hommes		Âge ≥ 50 Femmes	
1. Planification de carrière	0,38**	Éval. rend.	0,43**	Éval. rend.	0,40** 0,40**	Éval. rend. Mob.int.	0,36**	Éval. rend.
2. Évaluation du rendement	0,38**	Plan-car.	0,43**	Plan-car.	0,40** 0,36**	Plan-car. Mandats	0,36**	Plan-car.

Variables indépendantes	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable
	Âge ≥ 50		Âge < 50		Âge ≥ 50 Hommes		Âge ≥ 50 Femmes	
3. Aménagement de l'emploi (mandats)	0,44 **	Mob.int.	0,43**	Mob.int	0,36**	Éval.	0,50**	Mob.int
	0,51**	M.Comp	0,43**	M.Comp	0,57**	rend.	0,46**	M.Comp
	0,35**	Inf.eth	0,38**	Inf.eth		M.Comp	0,36**	Inf.eth
	0,41**	V178					0,46**	V178
4. Mobilité interne	0,44**	Mandats	0,43**	Mandats	0,40**	Plan-car.	0,50**	Mandats
							0,38**	Inf.eth
5. Information et éthique	0,35**	Mandats	0,38**	Mandats			0,36**	Mandats
6. Maintien des compétences managériales	0,51**	Mandats	0,43**	Mandats	0,57**	Mandats	0,46**	Mandats
					0,37**	V189		
7. Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,41**	Mandats					0,46**	Mandats
8. Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)					0,37**	M.Comp		

** Significatif à 0,01

5-1-2 Corrélations simples entre les variables indépendantes et les variables dépendantes par échantillon

Nous présenterons dans cette section les corrélations entre les 17 variables indépendantes retenues et nos trois variables dépendantes (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse), et ce, en fonction des différents échantillonnages visés par nos questions de recherche, soit $\text{âge} \geq 50$, $\text{âge} < 50$, $\text{hommes} \geq 50$ et $\text{femmes} \geq 50$. Seules les corrélations significatives à 1 % et à 5 % sont présentées (voir tableau XXIV).

5-1-2-1 Considérations générales

L'examen du tableau XXIV appelle les observations suivantes :

- Le construit de la réduction du temps de travail ne témoigne d'aucune relation avec les variables dépendantes, et ce, selon les différents échantillons évoqués ci-dessus.

- Les corrélations des variables « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » et « rémunération incitative » (mesure synthétique) avec les variables dépendantes s'avèrent faibles et peu nombreuses (2). On observe en effet que pour ces deux variables, la corrélation la plus forte est de -0,19* dans le cas de la variable « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) », pour l'échantillon des hommes (≥ 50). Bien que la relation soit faible, on peut cependant relier la présence, dans l'entreprise, d'un programme de préparation à la retraite à une augmentation des départs précoces à la retraite.

- Considérant les différents échantillons visés par nos questions de recherche, les variables qui manifestent le plus de relations significatives avec les variables dépendantes sont les huit variables suivantes : « planification de carrière », « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats », « aménagement du temps de travail », « information et éthique », « maintien des compétences managériales », « mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164) » et « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) ». Ces huit variables sont significativement et positivement reliées au moins 7 fois sur 12 avec les variables dépendantes.

- Sur le plan de la force et du nombre des corrélations observées avec les variables indépendantes, la variable dépendante « engagement organisationnel »

	EVP	EO	VS.	EVP	EO	VS	EVP	EO	VS	EVP	EO	VS
	Âge >= 50			Age < 50			Âge >= 50 Hommes			Âge >= 50 Femmes		
5. Rémunération incitative					0,09*	0,11*						
6. Mobilité interne		0,19**	0,16**		0,17**	0,14**					0,23**	0,20**
7. Aménagement du temps de travail		0,18**	0,17**		0,14**	0,14**		0,23**	0,23**		0,15*	
8. Information et éthique		0,28**	0,22**	0,08*	0,32**	0,29**		0,30**	0,23**		0,27**	0,20**
9. Maintien des compétences managériales		0,29**	0,25**	0,09*	0,24**	0,22**		0,33**	0,20**	0,16*	0,27**	0,28**
10. Développement des connaissances		0,14**	0,12*								0,15*	
11. Accès à des programmes de développement en gestion (V161)		0,11*			0,25**	0,21**		0,16*				
12. Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)		0,29**	0,23**		0,15**	0,14**		0,28**			0,29**	0,28**
13. Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-,13*						-0,19*					
14. Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,11*	0,19**	0,20**	0,13**	0,16**	0,19*		0,23**	0,22**		0,15*	0,17*
15. Possibilité de congés sans solde (V182)	0,17**					0,08*				0,18**		
16. Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)		0,12*	0,13**		0,16**	0,12**		0,20*	0,18*			
17. Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)		0,12*		0,10*	0,13**	0,15**		0,19*				

** Significatif à 0,01 / * Significatif à 0,05

Les trois sections suivantes rapportent les résultats des analyses bivariées, effectuées plus spécifiquement entre chacune des trois variables dépendantes et les 17 pratiques (ou grappes de pratiques), et ce, en fonction des différents groupes d'individus (≥ 50 ans, ≥ 50 ans hommes, ≥ 50 ans femmes, < 50 ans).

5-1-2-2 Les pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle

Les analyses corrélationnelles recensent huit pratiques de gestion des ressources humaines significativement corrélées à « extension de la vie professionnelle » (voir tableau XXV). Toutes sont associées positivement à « extension de la vie professionnelle », à l'exception d'une seule pratique, soit la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170), qui est associée négativement à « extension de la vie professionnelle ».

Pour les 50 ans et plus, les pratiques les plus significatives (à 1 %) sont : « possibilité de congés sans solde (V182) » et « aménagement de l'emploi-mandats ». Les pratiques qui viennent après sont : « planification de carrière », « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » et « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) », toutes trois significatives à 5 %.

Pour les femmes âgées de 50 ans et plus, les résultats font apparaître que les pratiques : « planification de carrière », « aménagement de l'emploi-mandats », « possibilité de congés sans solde (V182) » et, à un degré moindre, la pratique : « maintien des compétences managériales », sont apparues plus significatives, alors que pour les hommes de 50 ans et plus, seule la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite l'est (négativement!).

Une seule pratique : « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) », est partagée par les individus âgés de moins de 50 ans avec les plus vieux (≥ 50 ans). Les individus âgés de moins de 50 ans s'avèrent beaucoup plus influencés par les pratiques se rapportant à l'information et l'éthique et à la participation au choix des subordonnés syndiqués, pour ce qui est d'envisager une plus longue carrière dans l'organisation.

Tableau XXV

Pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle : analyses corrélationnelles simples

Pratiques	Coefficient de corrélation simple			
	≥ 50 ans	≥ 50 ans hommes	≥ 50 ans femmes	< 50 ans
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,17**		0,18**	
Aménagement de l'emploi-mandats	0,15**		0,19**	
Planification de carrière	0,11*		0,22**	
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,11*			0,13**
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,13*	-0,19*		
Maintien des compétences managériales			0,16*	0,09*
Information et éthique				0,08*
Participation au choix des subordonnés syndiqués				0,10*

**significatif à 1 %; *significatif à 5 %

5-1-2-3 Les pratiques significatives pour l'engagement organisationnel

Les analyses corrélationnelles simples recensent 14 pratiques de gestion des ressources humaines, significativement corrélées à « engagement organisationnel » (tableau XXVI), toutes associées positivement à engagement organisationnel.

L'analyse bivariée révèle que 13 pratiques (ou grappes de pratiques) sont en mesure d'accroître l'engagement organisationnel chez les individus âgés de 50 ans et plus. Les pratiques les plus significatives (à 1 %) pour augmenter

l'engagement organisationnel, chez les 50 ans et plus sont au nombre de dix et sont les suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement », « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) », « maintien des compétences managériales », « information et éthique », « planification de carrière », « mobilité interne », « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) », « aménagement du temps de travail » et « développement des connaissances ». Les autres pratiques significatives (à 5 %) pour augmenter l'engagement organisationnel chez les individus âgés de 50 ans et plus sont au nombre de trois, soit : « accès à une procédure de règlement des conflits (V189) », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) » et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) ».

Contrairement à « extension de la vie professionnelle », les analyses (bivariées) font aussi ressortir que la plupart des pratiques qui s'avèrent les plus mobilisatrices, pour les 50 ans et plus, le sont indifféremment du sexe des individus. Toutefois, certaines pratiques, au nombre de cinq, échappent à ce constat, s'agissant particulièrement des pratiques suivantes : « mobilité interne », « développement des connaissances », « accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) » et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) », les deux premières favorisant plus particulièrement l'engagement organisationnel chez les femmes âgées de 50 ans et plus, alors que les trois autres sont associées à l'engagement organisationnel chez les hommes, du même groupe d'âge.

Seulement quatre pratiques n'ont pas émergé dans les analyses bivariées, associées à l'engagement organisationnel chez les individus âgés de 50 ans et plus. Deux d'entre-elles se rapportent au temps de travail, soit : « réduction du temps de travail » et « possibilité de congés sans solde (V182) ». La troisième

pratique est la « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) ». Enfin, la quatrième pratique, qui n'apparaît pas significative avec l'engagement organisationnel chez les individus âgés de 50 ans et plus, est la « rémunération incitative ». Notons que les pratiques qui composent ce construit, au nombre de trois, soit : « rémunération liée en partie au rendement (rémunération au mérite) », « rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs) » et « droit à des gratifications salariales hors classe », sont faiblement implantées dans les établissements enquêtés (voir tableau XVI).

Seule la pratique relative au développement des connaissances ne ressort pas, dans les analyses bivariées, comme significative avec l'engagement organisationnel chez les moins de 50 ans, par contre la rémunération l'est.

Tableau XXVI
Pratiques significatives pour l'engagement organisationnel : analyses
corrélationnelles simples

Pratiques	Coefficient de corrélation simple			
	≥ 50 ans	≥ 50 ans hommes	≥ 50 ans femmes	< 50 ans
Aménagement de l'emploi-mandats	0,40**	0,43**	0,39**	0,28**
Évaluation du rendement	0,37**	0,47**	0,30**	0,22**
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,29**	0,28**	0,29**	0,15**
Maintien des compétences managériales	0,29**	0,33**	0,27**	0,24**
Information et éthique	0,28**	0,30**	0,27**	0,32**
Planification de carrière	0,25**	0,23**	0,25**	0,15**
Mobilité interne	0,19**		0,23**	0,17**
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,19**	0,23**	0,15*	0,16**
Aménagement du temps de travail	0,18**	0,23**	0,15*	0,14**
Développement des connaissances	0,14**		0,15*	
Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	0,12*	0,20*		0,16**
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,12*	0,19*		0,13**
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,11*	0,16*		0,25**
Rémunération incitative				0,09*

** significatif à 1 % ; * significatif à 5 %

5-1-2-4 Les pratiques significatives pour la variable synthèse

Les résultats des analyses corrélationnelles simples (voir tableau XXVII) indiquent que 11 pratiques semblent favoriser la variable synthèse (extension de la vie professionnelle et engagement organisationnel chez les 50 ans et plus), dont cinq produisent un effet positif sur la variable synthèse, quel que soit le sexe, s'agissant des pratiques suivantes : « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats », « information et éthique », « maintien des compétences managériales » (à 1 %) et « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » (à 5 %).

Trois pratiques se sont révélées avoir un effet positif (à 1 %) sur la variable synthèse, plus spécifiquement auprès des femmes âgées de 50 ans et plus, soit les pratiques : « planification de carrière », « mobilité interne » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) ».

Deux pratiques se sont par contre révélées avoir un effet positif (à 1 %) sur la variable synthèse, plus spécifiquement chez les hommes âgés de 50 ans et plus, soit les suivantes : « aménagement du temps de travail » et « accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) ».

Enfin, les analyses corrélationnelles simples ont révélé que la pratique : « développement des connaissances » est apparue significative (à 5 %) avec la variable synthèse, pour les individus âgés de 50 ans et plus, mais ne l'est pas pour chacun des deux sexes.

Tableau XXVII

**Pratiques significatives pour la variable synthèse : analyses
corrélationnelles simples**

Pratiques	Coefficient de corrélation simple			
	≥ 50 ans	≥ 50 ans hommes	≥ 50 ans femmes	< 50 ans
Aménagement de l'emploi-mandats	0,38**	0,34**	0,41**	0,24**
Évaluation du rendement	0,26**	0,29**	0,24**	0,21**
Planification de carrière	0,25**		0,35**	0,13**
Mobilité interne	0,16**		0,20**	0,14**
Aménagement du temps de travail	0,17**	0,23**		0,14**
Information et éthique	0,22**	0,23**	0,20**	0,29**
Maintien des compétences managériales	0,25**	0,20**	0,28**	0,22**
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,23**		0,28**	0,14**
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,20**	0,22**	0,17*	0,19*
Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)	0,13**	0,18*		0,12**
Développement des connaissances	0,12*			
Rémunération incitative				0,11*
Accès à des programmes de développement en gestion				0,21**
Possibilité de congés sans solde				0,08*
Participation au choix des subordonnés syndiqués				0,15**

**Significatif à 1 %; * significatif à 5 %

Chez les individus âgés de moins de 50 ans, les mêmes pratiques ressortent (sauf le développement des connaissances) plus quatre nouvelles pratiques : « accès à des programmes de développement en gestion (V161) », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) », « rémunération incitative » et « possibilité de congés sans solde (V182) ».

5-1-3 Corrélations entre les trois variables dépendantes

En considérant l'ensemble des échantillons, l'analyse des corrélations entre les variables dépendantes (voir tableau XXVIII) fait apparaître que la variable synthèse est la variable qui génère les associations les plus élevées, toutes significatives (à 1 %), avec les autres variables dépendantes (la variable synthèse étant calculée à partir de la moyenne des deux autres variables dépendantes, ceci apparaît tout à fait logique). Le coefficient de corrélation varie alors de 0,696 à 0,785.

Les variables dépendantes « extension de la vie professionnelle » et « engagement organisationnel » sont pour leur part significativement associées à des niveaux beaucoup plus faibles ($r = 0,10^*$) chez les moins de 50 ans et les 50 ans et plus. Par contre, elles ne le sont plus chez les hommes ou les femmes de 50 ans et plus, considérés séparément.

Tableau XXVIII

Corrélations simples significatives entre les variables dépendantes par échantillon

	EVP	EO	VS.	EVP	EO	VS	EVP	EO	VS	EVP	EO	VS
	Âge >= 50			Âge < 50			Âge >= 50 Hommes			Âge >= 50 Femmes		
EVP		0,103*	0,743**		0,102*	0,696**		0,135	0,764**		0,071	0,723**
EO	0,103*		0,743**	0,102*		0,785**	0,135		0,743**	0,071		0,740**
VS	0,743**	0,743**		0,696**	0,785**			0,764**	0,743**	0,723**	0,740**	

** Significatif à 0,01 / * Significatif à 0,05

5-2- RÉGRESSIONS LINÉAIRES MULTIPLES

La section qui suit traite des résultats des procédures de régression effectuées, conformément à notre plan d'analyse (voir section 3-9). Des régressions

multiples hiérarchiques ont été effectuées afin de vérifier les hypothèses de recherche proposées, l'objectif étant d'abord de savoir si les pratiques de gestion influent sur l'extension de la vie professionnelle (Q1), l'engagement organisationnel (Q2) et la variable synthèse (Q3) (sections 5-2-1 à 5-2-3). Pour commencer, nous aurons recours, dans un premier temps, à la procédure de régression sous le mode entrée (*Enter*), qui consiste à « forcer » dans l'équation les variables de contrôle « âge » et « sexe », regroupées dans un premier bloc. Dans un deuxième temps, la procédure de régression pas à pas « *Stepwise* » sera utilisée, qui permettra de soumettre en bloc les 17 variables retenues dans notre modèle d'analyse après manipulations et agrégations (voir figure 24), pour être introduites une à une dans l'équation de régression, selon leur contribution marginale à l'explication de l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel ou la variable synthèse (R^2 partiel) et en fonction de leur degré de signification statistique (par application d'un test F individuel). Une nouvelle variable sera ainsi ajoutée à chaque étape de la procédure, le nombre de variables explicatives finalement retenues correspondant au nombre total d'étapes exécutées, de sorte qu'au fur et à mesure de leur insertion dans l'équation de régression, les variables auront une contribution marginale toujours significative mais de moins en moins importante.

Pour les deux autres questions de recherche (sections 5-2-5 et 5-2-6), nous utiliserons la même démarche, mais nous procéderons, dans un troisième temps, à l'ajout d'un troisième bloc constitué des produits des pratiques X catégorie d'âge (50 ans et plus ou moins de 50 ans) (Q4) ou pratiques X sexe (hommes ≥ 50 ans ou femmes ≥ 50 ans) (Q5), que nous appelons interactions et qui permettront de vérifier s'il existe un modèle différent (pour les 50 ans et plus et les moins de 50 ans), ainsi que pour les hommes et les femmes. Pour corroborer les résultats et aussi pour résoudre des problèmes de colinéarité qui surgissent dans la première méthode, nous effectuerons également des régressions indépendantes pour les moins de 50 ans et les 50 ans et plus, ainsi que pour les

hommes et les femmes de 50 ans et plus, selon le modèle utilisé pour les trois premières questions de recherche.

Rappelons qu'avant d'effectuer une régression multiple, il est nécessaire de vérifier le respect de certains postulats de base. En premier lieu, la taille de l'échantillon doit être suffisamment élevée, la formule proposée par Tabachnick et Fidell, (2001), soit $N \geq 50 + 8m$ (où m est égal au nombre de variables indépendantes dans l'étude) nous aidant à déterminer ce chiffre. La taille de l'échantillon est de 402 individus de 50 ans et plus (et bien plus pour un échantillon élargi aux individus de moins de 50 ans) et le nombre requis en considérant cette formule est de 202, ce qui permet de constater que cette condition est maintenant bien remplie pour l'échantillon des 50 ans et plus. Par contre, cette condition ne sera pas remplie, pour les hommes de 50 ans et plus où la taille de l'échantillon n'est pas suffisamment élevée, si l'on considère la formule proposée par Tabachnick et Fidell, (2001) exposée précédemment. Toutefois, d'autres sources indiquent qu'on doit envisager un ratio « r » de 5 à 10 fois plus d'individus que de variables analysées, la valeur de « r » avoisinant 7 dans le cas le plus litigieux (régression sur la variable synthèse pour les hommes de 50 ans et plus, voir tableau XXXXVII), ce qui est à la limite de l'acceptable (Grimm et Yarnold, 1995).

Il faut s'assurer, en second lieu, de l'absence de colinéarité entre les variables. Le VIF ou facteur d'inflation de la variance indique dans quelle mesure chaque variable indépendante du modèle est expliquée par l'ensemble des autres variables explicatives. Comme nous le verrons, les modèles relatifs aux trois premières questions de recherche ne révéleront aucun problème de colinéarité (ou « interdépendance ») entre les variables, le VIF ayant des valeurs inférieures à la valeur seuil de 5 à 10, telles que fixées par de nombreux auteurs (Hair et coll. 1998). Pour les questions suivantes, le problème se corsera puisque le VIF dépassera la valeur de 10 dans les modèles des interactions, d'où le recours à

une deuxième méthode basée sur des régressions séparées ayant des VIF beaucoup plus faibles.

Pour ce qui est de la normalité, ce qui revient à s'assurer que toutes les variables sont distribuées de manière à se conformer au mieux à la courbe normale, nous avons examiné les valeurs concernant l'aplatissement de chaque variable dépendante, qui doivent se situer entre -2 et +2, pour conclure qu'il n'existe pas de problème au niveau de la normalité (Tabachnick et Fidell, 2001).

5-2-1 Régression relative à la question de recherche Q1

Nous retrouvons, au tableau XXIX, la régression pas à pas « *Stepwise* » effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle ».

Dans un premier temps, les variables de contrôle « âge » et « sexe » ont été forcées dans la régression. La première constatation est que la constante est significative ($t = -2,672$ et $p = 0,008$). Le modèle pour ce premier bloc permet d'expliquer 9,1 % de la variation observée dans la variable « extension de la vie professionnelle » ($F = 18,084$ et $p = 0,000$). On constate que seule la variable « âge » offre un lien significatif avec la variable « extension de la vie professionnelle » ($t = 5,829$ et $p = 0,000$). Le sexe n'apparaît pas comme un déterminant. La corrélation de la variable « âge » avec la variable dépendante « extension de la vie professionnelle » est de 0,30 en contrôlant l'effet du sexe.

En introduisant le second bloc de variables, on constate que la constante est toujours significative et que le modèle se solidifie davantage. En considérant les variables de contrôle et en faisant émerger les variables subséquentes, la variance additionnelle expliquée par le second bloc est de 6,8 % ($F = 10,240$ et

$p = 0,000$). Cinq variables indépendantes offrent une relation avec la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », dont trois positives : « possibilité de congés sans solde (V182) », « aménagement de l'emploi-mandats » et « planification de carrière » et deux négatives : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) ».

L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,16. Globalement, le modèle explique 15,9 % de la variance de l'extension de la vie professionnelle.

Tableau XXIX

Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés ≥ 50 ans (Q1), (N = 342)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-2,672	0,008
	Âge	0,301	5,829	0,000
	Sexe	0,079	1,533	0,126
F = 18,084; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,091				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-2,727	0,007
	Âge	0,294	5,878	0,000
	Sexe	0,088	1,748	0,081
	Possibilité de suivre un programme de préparation retraite (V170)	-0,154	-3,005	0,003
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,134	2,657	0,008
	Aménagement de l'emploi -mandats	0,128	2,455	0,015
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,127	-2,382	0,018
	Planification de carrière	0,108	2,073	0,039
F = 10,240; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,159; $\Delta R^2 = 0,068$				

Si l'on travaille à un niveau significatif de 10 % au lieu de 5 %, aucune variable ne s'ajoute au modèle.

5-2-2 Régression relative à la question de recherche Q2

Nous retrouvons, au tableau XXX, la régression pas à pas « *Stepwise* » effectuée sur la variable dépendante « engagement organisationnel ».

Le premier modèle concernant nos variables de contrôle indique que le sexe et l'âge n'offrent pas de relations linéaires significatives avec « engagement organisationnel ». Le modèle n'est d'ailleurs pas significatif ($F = 1,433$ et $p = 0,240$). Il explique néanmoins 0,3 % puisque les variables ont été forcées dans le modèle.

En contraignant le modèle à insérer les variables de contrôle et à sélectionner les variables indépendantes les plus significatives, on constate l'émergence de trois variables offrant une relation positive avec « engagement organisationnel », soit : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) ». Ces pratiques de gestion expliquent un 24,8 % supplémentaire de la variance de « engagement organisationnel ».

L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,15. Globalement, le modèle explique 25,1 % de la variance de l'engagement organisationnel.

Tableau XXX

Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés ≥ 50 ans, (Q2) (N = 341)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		3,105	0,002
	Âge	0,067	1,236	0,217
	Sexe	0,063	1,168	0,243
	F = 1,433; Sig. = 0,240; R² ajusté = 0,003			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		3,610	0,000
	Âge	0,017	0,366	0,715
	Sexe	0,033	0,698	0,485
	Aménagement de l'emploi - mandats	0,289	5,756	0,000
	Évaluation du rendement	0,263	5,382	0,000
	Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164)	0,156	3,160	0,002
	F = 23,897; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,251; $\Delta R^2 = 0,248$			

Si le seuil de signification est porté de 5 à 10 %, aucune variable supplémentaire n'entre dans le modèle.

5-2-3 Régression relative à la question de recherche Q3

Nous retrouvons, au tableau XXXI, la régression pas à pas « *Stepwise* » effectuée sur la variable synthèse.

Le premier bloc présente un modèle significatif ($F = 12,452$ et $p = 0,000$). L'âge est associé positivement à VS ($t = 4,628$ et $p = 0,000$), ce qui permet d'avancer que plus l'âge des individus (âgés de 50 ans et plus) croît, plus la variable synthèse s'accroît aussi. Les variables de contrôle expliquent 6,5 % de la variation de la variable synthèse.

Les pratiques de gestion expliquent un 17,4 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse ($F = 18,316$ et $p = 0,000$). Quatre variables indépendantes

offrent une relation avec la variable dépendante « variable synthèse », dont trois positives : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement » et « planification de carrière » et une négative : « accès à des programmes de développement en gestion (V161) ».

L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,23. Le modèle dans son ensemble explique 23,9 % de la variance de la variable synthèse.

Tableau XXXI

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés ≥ 50 ans, (Q3) (N = 331)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		0,398	0,691
	Âge	0,246	4,628	0,000
	Sexe	0,102	1,909	0,057
F = 12,452; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,065				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		0,442	0,659
	Âge	0,213	4,395	0,000
	Sexe	0,097	2,013	0,045
	Aménagement de l'emploi - mandats	0,321	6,307	0,000
	Évaluation du rendement	0,130	2,464	0,014
	Planification de carrière	0,151	2,827	0,005
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,130	-2,558	0,011
F = 18,316; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,239; $\Delta R^2 = 0,174$				

Si l'on travaille à un niveau significatif de 10 % (au lieu de 5 %), une pratique synthèse supplémentaire s'ajoute aux quatre pratiques précédentes. Il s'agit des mécanismes d'expression ($t = 1,652$; $p = 0,100$). Le pourcentage total d'explication de la variance de la variable synthèse est alors porté à 24,3 % (voir tableau XXXIa, annexe V).

5-2-4 Comparaison des résultats se rapportant aux questions de recherche Q1, Q2 et Q3

Le tableau synthèse XXXII récapitule les résultats obtenus, en rapport avec les questions de recherche Q1, Q2 et Q3 et met en évidence les variables significatives à 5 %, pour les cadres âgés de 50 ans et plus, vis-à-vis de l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel et de la variable synthèse.

Tableau XXXII

Synthèse des régressions entre « extension de la vie professionnelle », « engagement organisationnel » et « variable synthèse » et les pratiques de gestion (Q1, Q2, Q3), pour répondants âgés ≥ 50 ans, ($331 \leq N \leq 342$)

Étapes	Variables	Extension de la vie professionnelle			Engagement organisationnel			Variable synthèse		
Bloc 1	<i>Variables de contrôle</i> (En mode Enter)	β	t	Sig. t	β	t	Sig. t	β	t	Sig. t
	Constant		-2,672	0,008		3,105	0,002		0,398	0,691
	Âge	0,301	5,829	0,000	0,067	1,236	0,217	0,246	4,628	0,000
	Sexe	0,079	1,533	0,126	0,063	1,168	0,243	0,102	1,909	0,057
		R²ajusté = 0,091			R²ajusté = 0,003			R²ajusté = 0,065		
		EVP			EO			VS		
+ Bloc 2	<i>Pratiques de gestion</i> (En mode Stepwise, à 5%)	β	t	Sig. t	β	t	Sig. t	β	t	Sig. t
	Constant		-2,366	0,019		3,610	0,000		0,442	0,659
	Âge	0,294	5,878	0,000	0,017	0,366	0,715	0,213	4,395	0,000
	Sexe	0,088	1,748	0,081	0,033	0,698	0,485	0,097	2,013	0,045
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,154	-3,005	0,003						
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,134	2,657	0,008						
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,128	2,455	0,015	0,289	5,756	0,000	0,321	6,307	0,000
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,127	-2,382	0,018				-0,130	-2,558	0,011
	Planification de carrière	0,108	2,073	0,039				0,151	2,827	0,005
	Évaluation du rendement				0,263	5,382	0,000	0,130	2,464	0,014
	Mécanismes d'expression... (V164)				0,156	3,160	0,002			
		R²ajusté = 0,159 $\Delta R^2 = 0,068$ N = 342			R²ajusté = 0,251 $\Delta R^2 = 0,248$ N = 341			R²ajusté = 0,239 $\Delta R^2 = 0,174$ N = 331		

On peut y observer l'existence d'un lien significatif entre « âge » et les variables dépendantes « extension de la vie professionnelle » et « variable synthèse ». Seul « engagement organisationnel » ne présente aucune association significative avec l'âge. L'effet du sexe est beaucoup plus faible (significatif seulement pour « variable synthèse » à 5 %).

Au total, sept variables représentant des pratiques de gestion ont montré une relation significative avec l'une ou l'autre des variables dépendantes. Ces variables sont les suivantes : « évaluation du rendement », « mécanismes d'expression : sondage, suggestion, groupe d'expression, etc. (V164) », « possibilité de congés sans solde (V182) », « aménagement de l'emploi-mandats », « planification de carrière », « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) ». Les cinq premières ont des relations positives mais les deux dernières ont des relations négatives avec les variables dépendantes.

Cependant, on observe que :

- La pratique « aménagement de l'emploi-mandats » constitue la seule variable agissant sur les trois variables dépendantes (résultat déjà trouvé dans les analyses bivariées), ce qui traduit l'effet mobilisant des nouveaux mandats et favorable au maintien en emploi, pour les individus âgés de 50 ans et plus.
- Trois autres variables sont associées à la variable synthèse ainsi qu'à l'extension de la vie professionnelle ou l'engagement organisationnel. En fait, deux à « extension de la vie professionnelle » et « variable synthèse » (accès à des programmes de développement en gestion et planification de carrière) et une à « engagement organisationnel » et « variable synthèse » (évaluation du rendement).

- Trois variables ne sont associées qu'à une variable dépendante (extension de la vie professionnelle ou engagement organisationnel). En fait, deux à « extension de la vie professionnelle » (possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite et possibilité de congés sans solde) et une à « engagement organisationnel » (mécanismes d'expression).

- En règle générale, les coefficients de régression associés à « engagement organisationnel » sont plus forts que ceux associés à « extension de la vie professionnelle ».

-En conséquence, le pourcentage d'explication de la variable dépendante est beaucoup plus élevé pour « engagement organisationnel » que pour « extension de la vie professionnelle », celui de la variable synthèse se situant très naturellement entre les deux.

5-2-5 Régressions relatives à la question de recherche Q4

Cette question de recherche vise deux échantillons différents, le premier étant constitué des individus âgés de 50 ans et plus et le second, de ceux âgés de moins de 50 ans. Les variables indépendantes sélectionnées seront les mêmes qu'aux questions de recherche Q1 à Q3. Nous désirons, à travers cette question (Q4), découvrir notamment si les pratiques ayant émergé précédemment, ressortent aussi pour l'échantillon des jeunes individus i.e. ceux âgés de moins de 50 ans. À cet effet, nous effectuerons deux types d'analyse, soit :

- Première méthode : trois régressions portant sur les trois variables dépendantes (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse), mais incorporant un troisième bloc de variables composé d'interactions (produits de chaque pratique par la catégorie d'âge) permettant de mettre en lumière d'éventuelles différences relativement à l'effet (plus ou

moins marqué) des pratiques de gestion sur les deux populations, soit les individus âgés de 50 ans et plus versus ceux âgés de moins de 50 ans. Le sexe et l'âge seront encore considérés comme variables de contrôle et la catégorie d'âge comme variable modératrice pour mettre en évidence (par le biais des interactions significatives) les différences entre les moins de 50 ans et les 50 ans et plus.

- Deuxième méthode : trois régressions sur les répondants âgés de moins de 50 ans, chacune d'elle portant sur une variable dépendante spécifique, c'est-à-dire sur extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse. Nous pourrions ainsi identifier les pratiques qui vont s'avérer significatives pour les individus âgés de moins de 50 ans et les comparer avec celles ayant émergé pour les plus âgés (≥ 50 ans) dans les questions de recherche Q1, Q2 et Q3 (tableau XXXII). Comme dans les régressions précédentes, l'âge et le sexe seront introduits comme variables de contrôle.

5-2-5-1 Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour tous les répondants (Q4) – 1^{ère} méthode

Le tableau XXXIII expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », selon la première méthode (avec termes interactifs).

Les deux variables « âge » et « sexe » sont significatives à 0,0 % et 1,3 %. Le bloc 1 explique 3,4 % de la variance de « extension de la vie professionnelle ».

Les résultats montrent (après introduction du bloc 2) l'effet positif sur « extension de la vie professionnelle » des pratiques suivantes : « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) », ($t = 2,479$ et $p = 0,013$), « planification de carrière » ($t = 2,467$ et $p = 0,014$) et « possibilité de congés

sans solde (V182) » ($t = 2,027$ et $p = 0,043$). Les résultats indiquent, par contre, que la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170), lorsqu'elle existe, amène les cadres à rester moins longtemps dans l'organisation ($t = -3,144$ et $p = 0,002$). Les pratiques expliquent un 2,8 % supplémentaire de la variance de « extension de la vie professionnelle ». À cette étape, les résultats indiquent le modèle relatif à l'ensemble des répondants, quel que soit l'âge.

À l'étape 3, les résultats montrent que l'interaction se rapportant à l'aménagement de l'emploi-mandats ($t = 2,150$ et $p = 0,032$) a un effet significatif, qui traduit que les individus âgés de 50 ans et plus semblent accorder plus d'importance que les moins âgés (<50 ans) à l'aménagement de l'emploi et aux nouveaux défis qui accompagnent cet aménagement. On note cependant la faiblesse du ΔR^2 (= 0,4 %), ce qui indique la faiblesse de l'interaction significative.

Le pourcentage d'explication de la variance de « extension de la vie professionnelle » par ce modèle global est de 6,6 %, ce qui est peu. Par ailleurs, certaines valeurs du VIF atteignent des valeurs assez élevées (supérieures à 5,0) ce qui dénote un certain problème de multicolinéarité.

Tableau XXXIII

Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants, (Q4) (N = 860)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		7,691	0,000
	Sexe	0.167	4.974	0,000
	Âge	0.083	2,476	0,013
F = 16,129; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,034				
+Bloc 2	Constant		6.571	0.000
	Sexe	0.078	2,339	0.020

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
(En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Âge	0,178	5,342	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,085	2,479	0,013
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,105	-3,144	0,002
	Planification de carrière	0,082	2,467	0,014
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,070	2,027	0,043
F = 10,486; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,062; $\Delta R^2 = 0,028$				
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X catégorie d'âge (VI)	Constant		6,922	0,000
	Âge	0,145	3,948	0,000
	Sexe	0,080	2,414	0,016
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,063	1,768	0,077
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,112	-3,344	0,001
	Planification de carrière	0,071	2,107	0,035
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,067	1,956	0,051
	Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge	0,083	2,150	0,032
F = 9,686; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,066; $\Delta R^2 = 0,004$				

Notons qu'après avoir effectué la même régression, mais selon une procédure qui élimine les variables ne correspondant pas à la règle d'une probabilité de 0,10, au lieu de 0,05 comme précédemment, à leur entrée dans le modèle, on note l'apparition (à l'étape 3) d'une pratique supplémentaire : maintien des compétences managériales ($t = 1,699$; $p = 0,090$) et d'une deuxième interaction, qui vient s'ajouter à l'aménagement de l'emploi-mandats, soit l'accès à des programmes de développement en gestion X catégorie d'âge ($t = -1,873$ et $p = 0,061$). Ces nouvelles variables significatives à 10 % expliquent un 0,3 % supplémentaire de la variance de « extension de la vie professionnelle », ce qui porte le R² ajusté total à 6,9 %.

La fiabilité des résultats de la régression avec interactions apparaît handicapée par des VIF relativement élevés (entre 6,1 et 7,8 pour quatre interactions). Il peut s'agir de corrélations élevées entre les interactions mais surtout entre les pratiques et les interactions correspondantes de chaque pratique ($0,73 < r < 0,93$). Pour pallier cette difficulté, nous avons choisi d'utiliser la méthode entrée

(*Enter*) qui considère toutes les variables dans le modèle, dans un premier temps toutes les pratiques et ensuite toutes les interactions. Étant donné le grand nombre de variables, nous avons repoussé les niveaux significatifs à 10 % (tableau XXXIIIa, annexe V). Sont significatives les pratiques suivantes : « planification de carrière » ($t = 1,854$; $p = 0,064$), « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » ($t = -3,195$; $p = 0,001$), « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » ($t = 1,677$; $p = 0,094$) et « possibilité de congés sans solde (V182) » ($t = 1,961$; $p = 0,050$). Sont également significatives les interactions suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge » ($t = 2,039$; $p = 0,042$), « accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge » ($t = -1,819$; $p = 0,069$), « possibilité de congés sans solde (V182) X catégorie d'âge » ($t = 1,795$; $p = 0,073$) et « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) X catégorie d'âge » ($t = -1,695$; $p = 0,090$). Les pratiques nous indiquent le modèle de gestion efficace pour l'ensemble des répondants quel que soit l'âge alors que les interactions nous indiquent les pratiques où les différences d'efficacité entre les moins de 50 ans et les 50 ans et plus sont les plus grandes.

Ces résultats obtenus par la méthode entrée (*Enter*) apparaissent plus complets et quelque peu différents des résultats précédents. Ils nous montrent qu'il faut être prudent avec les résultats de la régression hiérarchique de type pas à pas « *Stepwise* », hypothéqués par de fortes colinéarités entre certaines variables.

Néanmoins il semble prudent de comparer ces résultats avec ceux de la deuxième méthode qui procède à partir d'analyses séparées pour les moins de 50 ans et pour les 50 ans et plus.

5-2-5-2 Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés de moins de 50 ans (Q4) – 2ème méthode

Le tableau XXXIV expose les résultats de la régression pas à pas « *Stepwise* » effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », au sein de la population des plus jeunes (< 50 ans) et obtenus selon la deuxième méthode d'analyse de régression (sans interactions).

Dans un premier temps, les variables de contrôle « âge » et « sexe » ont été forcées dans le modèle. On note que la constante est significative ($t = 7,610$ et $p = 0,000$). Le premier bloc permet d'expliquer 0,5 % de la variation observée dans la variable « extension de la vie professionnelle » ($F = 2,204$ et $p = 0,111$). L'âge n'apparaît pas comme un déterminant significatif mais le sexe l'est à 5 %.

Avec le deuxième bloc, la constante demeure significative et le modèle est stable. En considérant les variables de contrôle et en faisant émerger les variables subséquentes, le modèle explique 2,0 % supplémentaire des variations de la variable « extension de la vie professionnelle ». Le modèle indique l'influence de deux pratiques de gestion sur l'extension de la vie professionnelle, pour les moins âgés (< 50 ans), qui sont les suivantes : « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » et « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) ».

Enfin, l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,00. Le mode global n'explique que 2,5 % de la variance de « extension de la vie professionnelle ».

Tableau XXXIV

Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour répondants âgés < 50 ans, (Q4) (N = 512)

Étapes	Variables	B	t	Sig t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		7,610	0,000
	Âge	0,023	0,516	0,606
	Sexe	0,089	2,027	0,043
	F = 2,204; Sig. = 0,111; R² ajusté = 0,005			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		6,614	0,000
	Âge	0,023	0,530	0,596
	Sexe	0,089	2,032	0,043
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,122	2,783	0,006
	Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,087	1,977	0,049
	F = 4,253; Sig. = 0,002; R² ajusté = 0,025; $\Delta R^2 = 0,02$			

Ce modèle est à rapprocher du modèle présenté dans le tableau XXIX pour les 50 ans et plus.

À 10 %, une pratique s'ajoute, soit la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) ($t = -1,659$; $p = 0,098$). La variance expliquée est alors portée à 2,8 %.

5-2-5-3 Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour tous les répondants (Q4) – 1^{ère} méthode

Le tableau XXXV expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « engagement organisationnel », selon la première méthode (avec termes interactifs).

Les résultats indiquent, en première étape (bloc 1), un engagement organisationnel plus élevé pour les plus âgés ($t = 4,676$; $p = 0,000$), mais un

manque de relation significative avec le sexe. Le bloc 1 explique 2,5 % de la variance de l'engagement organisationnel.

En seconde étape (bloc 2), les résultats font ressortir l'effet positif sur « engagement organisationnel » des pratiques suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », ($t = 6,263$ et $p = 0,000$), « évaluation du rendement » ($t = 5,067$ et $p = 0,000$), « information et éthique » ($t = 4,720$ et $p = 0,000$) et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » ($t = 2,043$ et $p = 0,041$). Ces pratiques expliquent un 16,8 % supplémentaire de la variance de l'engagement organisationnel.

À l'étape 3, les résultats montrent que certaines pratiques se sont révélées plus importantes (en produisant un effet plus marqué sur « engagement organisationnel ») à l'égard des individus plus âgés (≥ 50 ans). Il s'agit des pratiques suivantes : « évaluation du rendement » ($t = 3,073$; $p = 0,002$) et maintien des compétences managériales ($t = 2,291$; $p = 0,022$). Par contre la pratique accès à des programmes de développement en gestion (V161) favorise plus l'engagement organisationnel chez les moins de 50 ans ($t = -2,872$; $p = 0,004$). Ces trois interactions expliquent un 1,3 % supplémentaire de la variance de l'engagement organisationnel.

On note finalement que « engagement organisationnel » est plus facile à expliquer que « extension de la vie professionnelle », la valeur finale du R^2 atteignant 20,6 %. Le VIF de certaines variables est ici assez élevé (pouvant aller jusqu'à 12,2), ce qui signifie que certaines variables peuvent masquer d'autres variables significatives.

Tableau XXXV

Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4) (N = 860)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		13,007	0,000
	Sexe	0,037	1,110	0,267
	Âge	0,158	4,676	0,000
F = 11,857; Sig. = 0,002; R² ajusté = 0,025				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		9,261	0,000
	Sexe	0,036	1,158	0,247
	Âge	0,141	4,506	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,211	6,263	0,000
	Évaluation du rendement	0,164	5,057	0,000
	Information et éthique	0,162	4,720	0,000
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,067	2,043	0,041
F = 35,335; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,193; $\Delta R^2 = 0,168$				
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X catégorie d'âge (VI)	Constant		8,051	0,000
	Sexe	0,032	1,049	0,294
	Âge	0,102	2,401	0,017
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,182	5,157	0,000
	Évaluation du rendement	-0,092	-1,049	0,294
	Information et éthique	0,153	4,429	0,000
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,269	3,426	0,001
	Évaluation du rendement X catégorie d'âge	0,287	3,073	0,002
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge	-0,265	-2,872	0,004
	Maintien des compétences managériales X catégorie d'âge	0,100	2,291	0,022
F = 25,854; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,206; $\Delta R^2 = 0,013$				

Notons qu'après avoir effectué la même régression (mais selon une procédure qui élimine les variables ne correspondant pas à la règle d'une probabilité de 0,10, au lieu de 0,5 comme précédemment), on note l'émergence (à l'étape 2) de deux pratiques supplémentaires, soit « maintien des compétences managériales » ($t = 1,945$; $p = 0,052$) et développement des connaissances ($t = -1,789$; $p = 0,074$). Pour les interactions par contre, maintien des compétences managériales est remplacé par « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 1,942$; $p = 0,052$) et

« aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 1,702$ et $p = 0,089$). Ces nouvelles variables expliquent un 0,6 % supplémentaire de la variance de « engagement organisationnel », ce qui porte le total expliqué à 21,2 %.

Comme dans le cas de l'extension de la vie professionnelle, nous avons tenté de contourner le problème de multicolinéarité qui handicape la méthode pas à pas « *Stepwise* ». Nous avons donc effectué une régression hiérarchique de type entrée « *Enter* » (tableau XXXVa, annexe V). Selon cette méthode, sont significatives les pratiques : « évaluation du rendement » ($t = 4,599$ et $p = 0,000$), « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 4,446$ et $p = 0,000$), « information et éthique » ($t = 4,187$ et $p = 0,000$), « développement des connaissances » ($t = -1,903$ et $p = 0,057$), « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » ($t = 1,747$ et $p = 0,081$) et « mécanismes d'expression : sondage, suggestion, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 1,657$ et $p = 0,098$). Sont également significatives les interactions suivantes : « évaluation du rendement X catégorie d'âge » ($t = 2,254$ et $p = 0,024$), « aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge » ($t = 1,648$ et $p = 0,100$) et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge » ($t = -2,523$ et $p = 0,012$). Ces interactions complètent les résultats de l'analyse pas à pas « *Stepwise* » pour nous indiquer les pratiques de gestion ayant un effet différencié pour les moins de 50 ans et 50 ans et plus.

Néanmoins nous jugeons utile, comme pour « extension de la vie professionnelle », de valider ces résultats en les comparant à une deuxième méthode qui analyse séparément les moins de 50 ans et les 50 ans et plus.

5-2-5-4 Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 2^{ème} méthode

Le tableau XXXVI expose les résultats de l'analyse de régression pas à pas «*Stepwise*» sur la variable « engagement organisationnel », pour les moins âgés (< 50 ans), et ce, selon la deuxième méthode (analyses séparées).

Le premier bloc de variables concernant nos variables de contrôle indique que seul l'âge offre une relation linéaire significative avec « engagement organisationnel » ($t = 3,032$ et $p = 0,003$). Pour sa part, le sexe n'apparaît pas comme un déterminant significatif. Pour ce bloc, le modèle est significatif ($F = 4,778$ et $p = 0,009$) et explique 1,5 % de la variance de l'engagement organisationnel.

En contraignant le modèle à insérer les variables de contrôle (âge et sexe) et à sélectionner les pratiques les plus significatives, on observe l'émergence de quatre pratiques de gestion, qui expliquent un 15 % additionnel de la variance de l'engagement organisationnel. La première variable qui s'inscrit avec force est « information et éthique » ($t = 4,237$ et $p = 0,000$), traduisant le fait que plus les moins âgés (< 50 ans) affirment que cette pratique est présente dans leur établissement, plus leur engagement organisationnel est élevé. On observe aussi que la pratique de l'aménagement de l'emploi-mandats s'inscrit de nouveau, sa présence augmentant l'engagement organisationnel auprès des individus âgés de moins de 50 ans ($t = 3,586$ et $p = 0,000$). Les résultats indiquent par ailleurs que pour augmenter l'engagement organisationnel chez les moins âgés (< 50 ans), l'utilisation de pratiques favorisant l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) peut s'avérer efficace ($t = 2,949$ et $p = 0,003$). Enfin, les résultats montrent que plus l'entreprise met en œuvre la pratique de l'évaluation du rendement, plus les moins âgés (< 50 ans) manifestent de l'engagement organisationnel ($t = 2,403$ et $p = 0,017$).

Le modèle dans son ensemble est solide ($F = 17,806$ et $p = 0,000$) et explique 16,5 % de la variance observée dans « engagement organisationnel », ce qui est néanmoins plus faible que pour les vieillissants (tableau XXX). L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicollinéarité; la plus haute valeur observée étant de 1,28.

Tableau XXXVI

Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour répondants âgés < 50 ans, (Q4) (N = 512)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		8.184	0.000
	Âge	0,133	3.032	0.003
	Sexe	0,024	0,550	0,583
	F = 4,778; Sig. = 0,009; R² ajusté = 0,015			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		6,403	0,000
	Âge	0,093	2,260	0,024
	Sexe	0,032	0,791	0,430
	Information et éthique	0,194	4,237	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,159	3,586	0,000
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,127	2,949	0,003
	Évaluation du rendement	0,103	2,403	0,017
	F = 17,806; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,165; $\Delta R^2 = 0,15$			

Si on repousse les niveaux significatifs à 10 %, deux nouvelles pratiques deviennent significatives soit « développement des connaissances » ($t = -1,936$; $p = 0,053$) et « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » ($t = 1,782$; $p = 0,075$). Elles expliquent un 0,7 % additionnel, ce qui porte la variance expliquée par le modèle à 17,2 %.

5-2-5-5 Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 1ère méthode

Le tableau XXXVII expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « variable synthèse », selon la première méthode (avec termes interactifs).

Les résultats indiquent, en première étape (bloc 1), que l'âge ($p = 0,000$) et le sexe ($p = 0,018$) sont significatifs. Ensemble, ils expliquent 4,7 % de la variance de la variable synthèse.

En seconde étape (bloc 1 + bloc 2), les résultats mettent en relief l'effet positif sur la variable synthèse des pratiques suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », ($t = 4,733$ et $p = 0,000$), « évaluation du rendement » ($t = 4,032$ et $p = 0,000$), « information et éthique » ($t = 3,536$ et $p = 0,000$), « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » ($t = 2,718$ et $p = 0,007$) et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 2,002$ et $p = 0,046$). Pour sa part, la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite est significative ($t = -2,288$ et $p = 0,022$), mais comme toujours, la relation est négative. Ensemble, toutes ces pratiques expliquent un 13,4 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse.

À l'étape 3, les résultats montrent que les plus âgés (≥ 50 ans) sont plus sensibles aux pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi-mandats ($t = 3,262$ et $p = 0,001$). Les résultats indiquent, par contre, que les vieillissants (≥ 50 ans) sont moins influencés par les pratiques d'information et d'éthique ($t = -2,224$; $p = 0,026$). Ces interactions significatives expliquent un 0,8 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse.

On note finalement que la variable synthèse, à l'instar de l'engagement organisationnel, est plus facile à expliquer par les pratiques, la valeur du R^2 ajusté atteignant 18,9 %. Pour sa part, le VIF de nombreuses variables est élevé (jusqu'à 11,87) et attire notre attention sur le problème de multicollinéarité propre aux variables du bloc 3.

Tableau XXXVII

Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), (N = 850)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		14,503	0,000
	Sexe	0,079	2,365	0,018
	Âge	0,202	6,032	0,000
F = 21,802; Sig. = 0,000; R^2 ajusté = 0,047				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		10,677	0,000
	Sexe	0,080	2,558	0,011
	Âge	0,209	6,660	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,171	4,733	0,000
	Évaluation du rendement	0,132	4,032	0,000
	Information et éthique	0,124	3,536	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,090	2,718	0,007
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,073	-2,288	0,022
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,067	2,002	0,046
F = 24,470; Sig.t = 0,000; R^2 ajusté = 0,181; $\Delta R^2 = 0,134$				
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X catégorie d'âge (VI)	Constant		8,769	0,000
	Sexe	0,076	2,428	0,015
	Âge	0,170	3,763	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	-0,114	-1,200	0,230
	Évaluation du rendement	0,130	3,971	0,000
	Information et éthique	0,280	3,548	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,085	2,585	0,010
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,072	-2,297	0,022
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,070	2,088	0,037
	Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge	0,348	3,262	0,001
	Information et éthique X catégorie d'âge	-0,224	-2,224	0,026
F = 20,864; Sig. = 0,000; R^2 ajusté = 0,189; $\Delta R^2 = 0,008$				

Après avoir effectué la même régression (mais selon une procédure qui élimine les variables ne correspondant pas à la règle d'une probabilité de 0,10, au lieu de 0,05 comme précédemment), on note l'émergence d'une interaction supplémentaire, soit « planification de carrière X catégorie d'âge » ($t = 1,846$ et $p = 0,065$). Cette interaction explique un 0,3 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse, ce qui porte le total expliqué à 19,2 % (tableau XXXVIIa, annexe V).

Finalement comme auparavant, nous avons effectué une régression hiérarchique de type entrée (*Enter*), pour tenter de contourner le problème de multicolinéarité (tableau XXXVIIb, annexe V). Selon ce type d'analyse, les pratiques qui apparaissent significatives sont les suivantes : « évaluation du rendement » ($t = 3,422$; $p = 0,001$), « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 3,742$; $p = 0,000$), « information et éthique » ($t = 3,164$; $p = 0,002$), « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 1,762$; $p = 0,079$), « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » ($t = -2,174$; $p = 0,030$) et « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » ($t = 2,380$; $p = 0,018$), ainsi que les interactions significatives suivantes : « planification de carrière X catégorie d'âge » ($t = 1,881$; $p = 0,060$), « aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge » ($t = 2,784$; $p = 0,005$), « développement des connaissances X catégorie d'âge » ($t = 1,825$; $p = 0,068$) et « accès à des programmes de développement en gestion X catégorie d'âge » ($t = -3,377$; $p = 0,001$). Ces interactions nous donnent un tableau un peu plus global des différences d'efficacité des pratiques pour les moins de 50 ans et les 50 ans et plus, que nous analyserons en 5-2-5-7-1.

Néanmoins nous effectuerons une analyse selon des échantillons distincts pour valider ces derniers résultats.

5-2-5-6 Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de moins de 50 ans, (Q4) – 2ème méthode

Le tableau XXXVIII met en évidence les résultats de la régression pas à pas « *Stepwise* » effectuée sur la variable synthèse chez les moins âgés (< 50 ans), selon la deuxième méthode (sans interactions).

Le premier bloc de variables concernant nos variables de contrôle indique que seul l'âge offre une relation linéaire significative avec la variable synthèse ($t = 2,075$ et $p = 0,039$), alors qu'on observe que la variable « sexe » n'explique pas significativement la variable synthèse, chez les individus âgés de moins de 50 ans ($t = 1,554$ et $p = 0,121$). Toutefois, le modèle est significatif ($F = 3,412$ et $p = 0,034$) et explique 0,9 % de la variance de la variable synthèse.

Après l'introduction du deuxième bloc de variables, le modèle révèle que plus l'organisation détient une pratique d'information et d'éthique, plus les moins âgés (< 50 ans) manifestent le désir de prolonger leur vie professionnelle et affirment simultanément avoir plus d'engagement organisationnel ($t = 3,536$ et $p = 0,000$). Les résultats montrent par ailleurs que le droit à des congés pour raisons personnelles (V178) accroît aussi simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel ($t = 2,848$ et $p = 0,005$), chez les moins âgés (< 50 ans). La pratique d'évaluation du rendement s'avère également favoriser simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel, chez les individus âgés de moins de 50 ans ($t = 2,635$ et $p = 0,009$). L'analyse révèle aussi que plus l'établissement détient une pratique liée à l'aménagement de l'emploi-mandats, plus les moins âgés (< 50 ans) envisagent de prolonger leur vie professionnelle et ont simultanément plus d'engagement organisationnel ($t = 2,260$ et $p = 0,024$). Enfin, les résultats indiquent que plus l'établissement offre l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) aux individus âgés de moins

de 50 ans, plus ces derniers veulent prolonger leur vie professionnelle et plus leur engagement organisationnel augmente simultanément ($t = 2,054$ et $p = 0,040$). Ces cinq pratiques significatives expliquent un 12,9 % additionnel de la variance de la variable synthèse.

Le modèle global explique 13,8 % de la variance observée dans la variable synthèse ($F = 12,583$ et $p = 0,000$). L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicollinéarité; la plus haute valeur observée étant de 1,28.

Tableau XXXVIII

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés < 50 ans (Q4), (N = 505)

Étapes	Variables	B	t	Sig.t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		11,007	0,000
	Âge	0,092	2,075	0,039
	Sexe	0,069	1,554	0,121
F = 3,412; Sig. = 0,034; R² ajusté = 0,009				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI	Constant		8,824	0,000
	Âge	0,064	1,533	0,126
	Sexe	0,078	1,861	0,063
	Information et éthique	0,165	3,536	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,123	2,848	0,005
	Évaluation du rendement	0,115	2,635	0,009
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,105	2,260	0,024
	Accès à des programmes de développement en gestion (161)	0,091	2,054	0,040
F = 12,583; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,138; $\Delta R^2 = 0,129$				

Ce modèle est à rapprocher du modèle présenté dans le tableau XXXI pour les 50 ans et plus.

Si on choisit de travailler à 10 %, deux pratiques additionnelles s'ajoutent soit : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » ($t = -$

1,992; $p = 0,047$) et « participation au choix des subordonnés syndiqués » ($t = 1,888$; $p = 0,060$) (tableau XXXVIIIa, annexe V).

5-2-5-7 Synthèse des pratiques émergentes (≥ 50 ans vs < 50 ans), (Q4)

Nous présenterons, en premier lieu, les résultats des analyses de régression, obtenus selon la première méthode d'analyse (avec interactions), sur nos trois variables de recherche (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse), ce qui nous permet alors de distinguer les différences parmi celles mises en valeur par la méthode pas à pas « *Stepwise* » et celles mises en valeur par la méthode entrée « *Enter* ». Nous exposerons, en second lieu, les principales pratiques émergentes chez les individus âgés de 50 ans et plus, ainsi que chez ceux de moins de 50 ans, telles qu'elles apparaissent dans les résultats fournis par les analyses de régression sur nos trois variables de recherche (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse) et pour les deux populations (≥ 50 ans versus < 50 ans), et ce, selon la seconde méthode d'analyse (sans interactions). Nous aurons ainsi une vision globale des pratiques émergentes par rapport aux deux populations (≥ 50 ans et < 50 ans) et pourrons dégager les pratiques qui s'avèreront spécifiques aux travailleurs vieillissants.

5-2-5-7-1 Régressions avec termes interactifs (1^{ère} méthode)

La première analyse de régression (avec termes interactifs), effectuée sur les trois variables dépendantes de notre recherche et selon la méthode pas à pas « *Stepwise* », en vue de comparer l'effet des pratiques sur les deux populations (cadres ≥ 50 ans, cadres < 50 ans), a permis de mettre en exergue certaines différences d'efficacité entre les pratiques relativement aux deux populations.

Les pratiques où les différences sont significatives à 10 % sont résumées dans le tableau XXXIX pour les trois variables dépendantes. Les principaux résultats sont les suivants :

- En ce qui a trait à l'extension de la vie professionnelle

Les cadres âgés de 50 ans et plus sont plus sensibles, comparativement aux moins âgés (<50 ans), à la pratique d'aménagement de l'emploi-mandats. Par contre, la pratique de développement en gestion (V161) est moins efficace pour eux (à 10 %).

- Sous l'angle de l'engagement organisationnel

Les cadres âgés de 50 ans et plus sont plus sensibles, comparativement aux moins âgés (< 50 ans), à la pratique de l'évaluation du rendement (à 1 %), à celle de l'aménagement de l'emploi-mandats ainsi qu'aux mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164). Ils sont par ailleurs plus réfractaires à l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) (à 1 %).

- Par rapport à la variable synthèse

Les cadres âgés de 50 ans et plus sont plus sensibles, comparativement aux moins âgés (< 50 ans), à la pratique de l'aménagement de l'emploi-mandats (à 1 %) et à l'existence d'un plan de carrière (10 %) au sein de leur organisation. Par contre, la pratique information et éthique a moins d'effet sur eux (à 5 %).

Tableau XXXIX

Synthèse des interactions significatives selon la catégorie d'âge
[méthodes : pas à pas (*Stepwise*) et entrée (*Enter*) à 10 %]

Interactions						
	EVP		EO		VS	
	β pas à pas	β entrée	β pas à pas	β entrée	β pas à pas	β entrée
Aménagement de l'emploi-mandats	0,084*	0,295*	0,167	0,220	0,345**	0,376**
Information -éthique					-0,248*	
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,077	-0,247	-0,308**	-0,316*		-0,428**
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)		-0,201				
Évaluation du rendement			0,240*	0,255*		
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V1640)			0,067			
Planification de carrière					0,067	0,216
Possibilité de congés sans solde (V182)		0,226				
Développement des connaissances						0,243

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %; pas d'étoile significatif à 10 %;

Par la méthode entrée « *Enter* », les résultats rapportés dans le tableau XXXIX sont un peu différents. Pour l'extension de la vie professionnelle, deux pratiques s'ajoutent à celles mises en évidence par la méthode pas à pas « *Stepwise* ». Il s'agit des congés sans solde (V182) qui favorisent plus l'extension de la vie professionnelle chez les 50 ans et plus et de la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) qui favorise plus l'extension de la vie professionnelle, pour les moins de 50 ans. Pour l'engagement organisationnel, les résultats sont à peu près semblables si ce n'est que les mécanismes d'expression (V164), significatifs à 10 % dans la méthode pas à pas « *Stepwise* », ne le sont plus ici. Pour la variable synthèse, les différences sont un peu plus substantielles, l'aménagement de l'emploi et la planification de carrière sont confirmés mais deux nouvelles pratiques apparaissent, soit le programme de développement en gestion (V161) (plus efficace pour les moins

de 50 ans) et le développement des connaissances (plus efficace pour les 50 ans et plus), alors que information-éthique, significative dans la méthode pas à pas « *Stepwise* », n'apparaît plus dans la méthode entrée « *Enter* ».

5-2-5-7-2 Régressions sans termes interactifs (2^{ème} méthode)

L'analyse fait émerger, sur le plan de l'extension de la vie professionnelle (5 %), cinq pratiques efficaces (à 1 % ou 5 %) pour les cadres vieillissants (≥ 50 ans) (tableau XXIX), soit celles liées à l'aménagement de l'emploi-mandats, à la planification de carrière, à la possibilité de congés sans solde (V182), à la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) et à l'accès à des programmes de développement en gestion (V161), ces deux dernières pratiques étant reliées négativement à l'extension de la vie professionnelle. Les résultats font apparaître, par ailleurs, deux pratiques efficaces à 1 % ou 5 % pour les individus âgés de moins de 50 ans, à l'égard de l'extension de la vie professionnelle (tableau XXXIV), soit celles liées au droit à des congés pour raisons personnelles (V178) et à la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195). Si l'on travaille à 10 %, une troisième pratique s'ajoute pour les individus âgés de moins de 50 ans, soit la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) ($p = 0,098$). Il semble donc bien qu'il y ait deux modèles différents pour expliquer l'extension de la vie professionnelle chez les 50 ans et plus et les moins de 50 ans. Néanmoins, il faut noter que le deuxième modèle explique vraiment peu (2,8 %) la variance de l'extension de la vie professionnelle.

Sur le plan de l'engagement organisationnel (5 %), les individus vieillissants (≥ 50 ans) (tableau XXX) et les moins âgés (< 50 ans) (tableau XXXVI) se rapprochent davantage, notamment à l'égard de deux déterminants, soit l'aménagement de l'emploi-mandats et l'évaluation du rendement, quoique les

bêtas soient fort différents (tableau XXXX). Il existe un seul facteur significatif propre aux individus vieillissants (≥ 50 ans) et susceptible de favoriser leur engagement organisationnel, qui est celui se rapportant aux mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164). L'analyse révèle, en outre, qu'afin de susciter l'engagement organisationnel chez les moins âgés (< 50 ans), les pratiques visant l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) et l'information et l'éthique sont de mise. Un peu moins significatives, les pratiques se rapportant au développement des connaissances et aux congés pour raisons personnelles (V178) influencent également l'engagement organisationnel chez les moins de 50 ans, mais dans des sens opposés. Quoiqu'il y ait certaines différences, il semble bien néanmoins qu'il y ait une certaine convergence entre le modèle de pratiques favorisant l'engagement organisationnel chez les 50 ans et plus et celles favorisant l'engagement organisationnel chez les moins de 50 ans.

Finalement, en ce qui concerne la variable synthèse (5 %), deux seuls facteurs sont communs aux moins âgés (< 50 ans) (tableau XXXVIII) et aux individus vieillissants (≥ 50 ans) (tableau XXXI), soit à nouveau l'aménagement de l'emploi-mandats et l'évaluation du rendement, quoique dans le premier cas, les bêtas soient fort différents. Seule la pratique de planification de carrière s'avère un déterminant spécifique pour les travailleurs vieillissants de 50 ans et plus. Il ressort par ailleurs que la pratique liée à l'accès à des programmes de développement en gestion est associée négativement avec la variable synthèse (pour les individus de 50 ans et plus), alors qu'elle l'est positivement pour les moins âgés (moins de 50 ans). Enfin, pour stimuler de façon simultanée l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel chez les moins âgés uniquement, des pratiques d'information et d'éthique, ainsi que celles offrant le droit à des congés pour des raisons personnelles (V178), devraient être présentes (ou perçues comme telles).

Si l'on repousse les niveaux significatifs à 10 %, la pratique relative aux mécanismes d'expression (V164) s'ajoute à la liste de celles qui influencent la variable synthèse pour les 50 ans et plus (tableau XXXI). Aussi, les pratiques se rapportant à la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) ou à la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) (quoique d'effets opposés) viennent s'ajouter à la liste des pratiques significatives pour les moins de 50 ans (tableau XXXVIII). Influencés par les modèles spécifiques à l'engagement organisationnel, les modèles explicatifs de la variable synthèse présentent donc une certaine similitude mais aussi de nombreuses différences sous l'influence de l'extension de la vie professionnelle.

Tous ces résultats sont synthétisés dans le tableau XXXX qui englobe les six tableaux auxquels on fait référence dans cette section (du moins au niveau significatif de 5 %).

Tableau XXXX

Synthèse des pratiques émergentes chez les 50 ans et plus et moins de 50 ans

Pratiques de gestion	EVP		EO		VS	
	<50	>50	<50	>50	<50	>50
1. Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,073*	-0,154**			-0,085*	
2. Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,122**		0,075*		0,123**	
3. Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,087*				0,081*	
4. Aménagement de l'emploi-mandats		0,128*	0,159**	0,289**	0,105*	0,321**
5. Accès à des programmes de développement en gestion (V161)		-0,127*	0,127**		0,091*	-0,130*
6. Évaluation du rendement			0,103*	0,263**	0,115**	0,130*
7. Information et éthique			0,194**		0,165**	
8. Développement des connaissances			-0,084*			
9. Possibilité de congés sans solde (V182)		0,134**				
10. Planification de carrière		0,108*				0,151**
11. Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression...(V164)				0,156**		0,087*

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %

Afin de faciliter l'analyse des interactions significatives, un tableau des bêtas significatifs et non significatifs dans les six régressions est présenté en annexe VI (tableau A). Théoriquement, les interactions significatives mises en évidence dans la section 5-2-5-7-1 devraient être celles où les différences de bêtas entre les 50 ans et plus et moins de 50 ans sont les plus élevées.

5-2-5-7-3 Conclusion

Si l'on compare les résultats des méthodes pas à pas « *Stepwise* » et entrée « *Enter* » (première méthode avec interactions), il y a de nombreuses similitudes mais aussi des différences dues au fait que des corrélations significatives avec la variable dépendante peuvent être dues à de la variance déjà expliquée par d'autres variables et donc faire que la variable, malgré sa corrélation assez forte, n'apparaît pas dans les variables significatives de la méthode pas à pas « *Stepwise* ». À l'inverse, des variables peu corrélées et donc peu significatives dans la méthode entrée « *Enter* » peuvent se révéler avoir de la variance « originale » et donc devenir significatives dans la méthode pas à pas « *Stepwise* ». Comme nous ne maîtrisons pas les interactions entre toutes ces pratiques, nous prendrons une démarche pragmatique en retenant les variables significatives dans l'une ou l'autre des méthodes de la première approche.

Si on compare avec les différences de bêtas (tableau A de l'annexe VI) issue de la deuxième approche (sans interactions), on s'aperçoit bien que ces pratiques sont dans l'ensemble les pratiques pour lesquelles les différences de bêtas sont les plus élevées. Sur ces bases, nous choisissons d'ajouter pour l'extension de la vie professionnelle des pratiques ayant des significations proches du seuil et des écarts importants entre les bêtas. Ce sont : droit à des congés pour raisons personnelles (V178) et évaluation du rendement, plus efficaces pour les moins

de 50 ans. Par contre, nous retirons de cette liste : « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) », dont la signification est faible et la différence de bêtas (voir annexe VI, tableau A) beaucoup plus réduite. Pour le reste, l'annexe VI, établie à partir de la deuxième approche (régressions séparées pour les moins de 50 ans et les 50 ans et plus) ne nous donne aucune raison de modifier la liste des interactions significatives pour « engagement organisationnel » et « variable synthèse ».

En conséquence, sont retenues :

- Pour l'extension de la vie professionnelle :

- Aménagement de l'emploi-mandats et possibilité de congés sans solde (V182), plus efficaces chez les 50 ans et plus;
- Accès à des programmes de développement en gestion (V161), évaluation du rendement et droit à des congés pour raisons personnelles (V178), plus efficaces chez les moins de 50 ans.

- Pour l'engagement organisationnel :

- Évaluation du rendement, aménagement de l'emploi-mandats et mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164), plus efficaces chez les 50 ans et plus;
- Accès à des programmes de développement en gestion (V161), plus efficace chez les moins de 50 ans.

- Pour la variable synthèse :

- Aménagement de l'emploi-mandats, planification de carrière et développement des connaissances, plus efficaces chez les 50 ans et plus;
- Accès à des programmes de développement en gestion (V161) et information-éthique, plus efficaces chez les moins de 50 ans.

5-2-6 Régressions relatives à la question de recherche (Q5)

Cette question de recherche vise également deux échantillons différents, soit les hommes âgés de 50 ans et plus et les femmes du même groupe d'âge. Les variables indépendantes sélectionnées seront, là aussi, identiques à celles ayant servi en réponse aux questions de recherche Q1 à Q3. La question de recherche Q5 vise à savoir si les pratiques ayant émergé pour l'échantillon des individus âgés de 50 ans et plus (hommes et femmes) produisent le même effet sur cette population, et ce, indépendamment de leur sexe. Comme pour Q4, nous effectuerons donc des analyses de régression, selon deux méthodes, soit avec et sans termes interactifs. Plus spécifiquement, nous effectuerons donc pour chaque variable dépendante (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse), dans un premier temps, une analyse de régression (avec termes interactifs), aidant à mettre en lumière les différences significatives entre les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus, à l'égard de l'effet des pratiques visées. Dans un deuxième temps, nous effectuerons deux analyses de régression (une pour les hommes ≥ 50 ans et une pour les femmes ≥ 50 ans), mettant en valeur les pratiques significatives pour chaque groupe. Ces analyses seront suivies d'une synthèse des résultats selon ces deux approches.

5-2-6-1 Régression des pratiques sur la variable extension de la vie professionnelle, (Q5)-1ère méthode

Le tableau XXXXI expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », selon la première méthode (avec termes interactifs).

Dans un premier temps, les variables « âge » et « sexe » sont introduites dans le modèle. Seul l'âge est significatif ($t = 5,829$; $p = 0,000$) et le modèle de ce premier bloc explique 9,1 % de la variance de l'extension de la vie professionnelle.

Les résultats mettent en exergue, à l'étape 2, l'effet positif sur l'extension de la vie professionnelle des pratiques suivantes : « possibilité de congés sans solde (V182) » ($t = 2,657$ et $p = 0,008$), « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 2,455$ et $p = 0,015$) et « planification de carrière » ($t = 2,073$ et $p = 0,039$). On observe également l'effet négatif sur l'extension de la vie professionnelle des pratiques : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » ($t = -3,005$ et $p = 0,003$) et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » ($t = -2,382$ et $p = 0,018$). Le modèle explique un 6,8 % supplémentaire de la variance de l'extension de la vie professionnelle. Comme il s'agit ici de l'ensemble de la population des 50 ans et plus, il est normal que l'on retrouve les mêmes résultats que ceux obtenus dans le tableau XXIX, pour l'échantillon des 50 ans et plus (résultats de la question de recherche Q1).

À l'étape 3, les résultats indiquent que l'interaction se rapportant à l'aménagement de l'emploi-mandats ($t = -2,301$ et $p = 0,022$) vient s'ajouter aux pratiques ayant émergé à l'étape 2. Cette interaction explique un 1,1 % supplémentaire de la variance de l'extension de la vie professionnelle.

Le modèle global est significatif ($F = 9,737$; $p = 0,000$) et explique 17,0 % de la variance de la variable dépendante. On retrouve ici des VIF assez élevés (jusqu'à 12,93) qui nous signalent un problème de multicollinéarité entre certaines variables, notamment à l'égard de l'interaction aménagement de l'emploi-mandats.

Tableau XXXXI

Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », répondants âgés ≥ 50 ans (Q5), (N = 342)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-2,673	0,008
	Âge	0,301	5,829	0,000
	Sexe	0,079	1,533	0,126
	F = 18,084; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,091			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-2,727	0,007
	Âge	0,294	5,878	0,000
	Sexe	0,088	1,748	0,081
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,154	-3,005	0,003
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,134	2,657	0,008
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,128	2,455	0,015
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,127	-2,382	0,018
	Planification de carrière	0,108	2,073	0,039
	F = 10,240; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,159; $\Delta R^2 = 0,068$			
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X sexe (VI)	Constant		-3,315	0,001
	Âge	0,300	6,022	0,000
	Sexe	0,295	2,866	0,004
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,152	-2,991	0,003
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,129	2,570	0,011
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,453	3,010	0,003
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,127	-2,386	0,018
	Planification de carrière	0,105	2,039	0,042
	Aménagement de l'emploi-mandats X sexe	-0,408	-2,301	0,022
	F = 9,737; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,170; $\Delta R^2 = 0,011$			

Si on travaille à 10 % au lieu de 5 %, une interaction s'ajoute à la première, soit « planification de carrière » ($t = -1,722$; $p = 0,086$). Elle explique un 0,5 % supplémentaire de la variance de l'extension de la vie professionnelle.

Pour pallier le problème de multicolinéarité qui crée une certaine instabilité du modèle et fait que certaines variables en masquent d'autres, nous avons aussi utilisé la méthode entrée « *Enter* » qui nous permet de prendre en considération l'effet de toutes les variables simultanément. Les résultats montrent alors que

les mêmes pratiques sont significatives (quelquefois à des niveaux de signification différents) et qu'une interaction supplémentaire relative au maintien des compétences managériales s'ajoute à celle relative à l'aménagement de l'emploi-mandats (tableau XXXXI).

5-2-6-2 Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus, (Q5) – 2^{ème} méthode

Le tableau XXXXII expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », chez les hommes âgés de 50 ans et plus et obtenus selon la deuxième méthode d'analyse de régression (sans interactions).

Dans un premier temps, la variable de contrôle « âge » a été insérée dans la régression. Elle est significative comme toujours ($t = 4,612$ et $p = 0,000$) pour « extension de la vie professionnelle ». On note que le modèle est significatif ($F = 21,268$ et $p = 0,000$), la constante du premier bloc l'étant également ($t = -2,333$ et $p = 0,021$). Le premier bloc explique 13,1 % de la variance de la variable dépendante.

Dans un deuxième temps, nous avons inséré toutes les pratiques retenues. Le mode de traitement des données demeure le pas à pas « *Stepwise* ». En considérant les variables de contrôle et en faisant émerger les variables subséquentes, on constate que le modèle est significatif, ainsi que la constante, traduisant le caractère stable du modèle. Ce deuxième bloc explique un 2,4 % supplémentaire de la variance de l'extension de la vie professionnelle. Les résultats montrent que seule la pratique qui offre la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) s'avère significative chez les hommes (≥ 50 ans) ($t = -2,174$ et $p = 0,031$).

Le modèle global est bien significatif ($F = 13,295$ et $p = 0,000$) et explique 15,5 % de la variance de « extension de la vie professionnelle », pour les hommes de 50 ans et plus. L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicolinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,002.

Tableau XXXXII

Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), (N = 134)

Étapes	Variables	B	t	Sig.t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-2,333	0,021
	Âge	0,371	4,612	0,000
F = 21,268; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,131				
+ Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-1,967	0,051
	Âge	0,363	4,566	0,000
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,173	-2,174	0,031
F = 13,295; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,155; $\Delta R^2 = 0,024$				

Si l'on repousse le niveau significatif à 10 %, aucune variable significative ne s'ajoute au modèle.

5-2-6-3 Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus, (Q5) – 2^{ème} méthode

Le tableau XXXXIII expose les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « extension de la vie professionnelle », chez les femmes âgées de 50 ans et plus.

Dans un premier temps, la variable de contrôle « âge » a été insérée dans la régression. Elle est significative. On note que le modèle est significatif

($F = 13,188$ et $p = 0,000$), mais que la constante du premier bloc ne l'est pas ($t = -1,163$ et $p = 0,246$). Le R^2 ajusté vaut 5,6 %.

Nous avons inséré, dans un deuxième temps, les 17 pratiques (ou grappes de pratiques). En considérant les variables de contrôle et en faisant émerger les variables subséquentes, on constate que le modèle est significatif, mais que la constante ne l'est pas encore. Le modèle peut être instable. Le bloc 2 explique néanmoins un 10,6 % supplémentaire de la variance de « extension de la vie professionnelle », chez les femmes âgées de 50 ans et plus ($F = 7,651$ et $p = 0,000$).

Parmi les pratiques de gestion s'étant révélées significatives pour les femmes âgées de 50 ans et plus, trois d'entre-elles sont associées au désir de prolonger leur vie professionnelle, soit les pratiques de planification de carrière ($t = 3,003$ et $p = 0,003$), de congés sans solde (V182) ($t = 2,237$ et $p = 0,026$) et d'aménagement de l'emploi-mandats ($t = 2,397$ et $p = 0,017$). En outre, l'analyse révèle que deux pratiques, soit la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) ($t = -2,336$ et $p = 0,020$) et l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) ($t = -2,998$ et $p = 0,029$), sont négativement associées à la variable « extension de la vie professionnelle ».

Le modèle global explique 16,2 % de la variance de l'extension de la vie professionnelle. Enfin, l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicollinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,11.

Tableau XXXXIII

Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), (N = 207)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-1,163	0,246
	Âge	0,245	3,632	0,000
F = 13,188; Sig. = 0,000; R²ajusté = 0,056				
+ Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-1,180	0,239
	Âge	0,232	3,587	0,000
	Planification de carrière	0,201	3,003	0,003
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,144	2,237	0,026
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,154	-2,336	0,020
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,161	2,397	0,017
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,147	-2,198	0,029
F = 7,651; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,162; $\Delta R^2 = 0,106$				

Dans le cas d'un niveau significatif de 10 %, aucune pratique supplémentaire ne s'ajoute au modèle.

5-2-6-4 Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », (Q5), 1^{ère} méthode

Le tableau XXXXIV présente les résultats de la régression effectuée sur la variable dépendante « engagement organisationnel », selon la première méthode d'analyse (avec termes interactifs).

Dans un premier temps, les variables « âge » et « sexe » sont introduites dans le modèle. Le premier modèle concernant nos variables de contrôle indique que le sexe et l'âge n'offrent pas de relations linéaires significatives avec « engagement organisationnel ». Le modèle n'est d'ailleurs pas significatif ($F = 1,433$ et $p = 0,240$). Il explique néanmoins 0,3 %, puisque les variables ont été forcées dans le modèle.

En seconde étape, les résultats font ressortir l'effet positif sur l'engagement organisationnel des pratiques suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », ($t = 5,756$ et $p = 0,000$), « évaluation du rendement » ($t = 5,382$ et $p = 0,000$) et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 3,160$ et $p = 0,002$). Ici encore, on retrouve les mêmes résultats qu'à Q2 (tableau XXX), puisque le modèle est relatif à l'engagement organisationnel chez les cadres de 50 ans et plus. On note encore que « engagement organisationnel » est plus facile à expliquer par les pratiques que « extension de la vie professionnelle », la valeur du ΔR^2 atteignant 24,8 % contre 6,8 %.

Notons qu'aucune interaction du troisième bloc n'apparaît significative.

Le modèle global explique 25,2 % de la variance globale de « engagement organisationnel » et certaines valeurs élevées du VIF (allant jusqu'à 13,02 pour aménagement de l'emploi-mandats) signalent un problème de multicollinéarité.

Tableau XXXXIV

Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », échantillon des 50 ans et plus (Q5), (N = 341)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		3.106	0,002
	Âge	0,067	1,236	0,217
	Sexe	0,063	1,168	0,243
F = 1,433; Sig. = 0,240; R² ajusté = 0,003				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		3.611	0,000
	Âge	0,017	0,366	0,715
	Sexe	0,033	0,698	0,485
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,289	5,756	0,000
	Évaluation du rendement	0,263	5,382	0,000
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,156	3,160	0,002
F = 23,897; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,251; $\Delta R^2 = 0,248$				
+Bloc 3	Constant		3.775	0,000
	Âge	0,017	0,355	0,723

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
(En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) <i>Pratiques de gestion X sexe (VI)</i>	Aménagement de l'emploi-mandats	0,290	5,771	0,000
	Évaluation du rendement	0,264	5,405	0,000
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,158	3,202	0,001
F = 29,794; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,252; $\Delta R^2 = 0,001$				

Si on travaille à 10 %, rien ne change dans le modèle.

Si on passe à la méthode entrée « *Enter* » pour tenter de pallier le problème de la colinéarité de certaines variables à l'étape 3 (tableau XXXXIVa, annexe V), on retrouve les mêmes pratiques significatives, ce qui n'apporte rien de plus que la méthode pas à pas « *Stepwise* ». Par contre trois interactions apparaissent significatives :

- évaluation du rendement X sexe ($t = 2,011$ et $p = 0,045$),
- développement des connaissances X sexe ($t = -2,374$ et $p = 0,018$),
- participation au choix des subordonnés syndiqués X sexe (V195)($t = 2,280$ et $p = 0,023$),

ce qui montre de légères différences dans le modèle d'explication de l'engagement organisationnel chez les hommes et chez les femmes.

5-2-6-5 Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus, (Q5) – 2ème méthode

Le tableau XXXXV expose les résultats de l'analyse de régression sur la variable « engagement organisationnel », pour les hommes âgés de 50 ans et plus.

Le premier bloc de variables intègre la variable « âge » (non significative) et indique une constante solide et significative ($t = 2,033$ et $p = 0,044$). La variable

de contrôle « âge », une fois forcée dans le modèle, explique néanmoins un 0,1 % de la variance de l'engagement organisationnel.

Les résultats du bloc 2 montrent l'émergence de trois pratiques de gestion, soit : « évaluation du rendement » ($t = 4,624$ et $p = 0,000$), « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 3,136$ et $p = 0,002$) et « mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (164) » ($t = 2,217$ et $p = 0,028$). Les trois pratiques expliquent un 30,7 % additionnel de la variance de l'engagement organisationnel.

Le modèle global explique 30,8 % de la variance de l'engagement organisationnel. L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicolinéarité; la plus haute valeur observée étant de 1,24.

Tableau XXXXV

Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des hommes âgés ≥ 50 ans (Q5), (N = 134)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		2,033	0,044
	Âge	0,091	1,050	0,296
F = 1,102; Sig. = 0,296; R² ajusté = 0,001				
+ Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		2,213	0,029
	Âge	0,045	0,614	0,540
	Évaluation du rendement	0,358	4,624	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,252	3,136	0,002
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (164)	0,165	2,217	0,028
F = 15,913; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,308; $\Delta R^2 = 0,307$				

Si l'on repousse le seuil de signification à 10 %, deux pratiques supplémentaires s'ajoutent au modèle, soit développement des connaissances ($t = -2,170$; $p = 0,032$) et participation au choix des subordonnés syndiqués

(V195) ($t = 1,836$; $p = 0,069$). Ces pratiques portent la variance expliquée de l'engagement organisationnel à 33,3 %.

5-2-6-6 Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus, (Q5) – 2ème méthode

Le tableau XXXXVI expose les résultats de l'analyse de régression sur la variable « engagement organisationnel », pour les femmes âgées de 50 ans et plus.

Le premier bloc de variables intégrant la variable de contrôle « âge » (non significative) indique une constante solide et significative ($t = 2,621$ et $p = 0,009$). Une fois forcée dans le modèle, elle explique néanmoins 0,2 % de la variance de « engagement organisationnel » ($F = 0,532$ et $p = 0,466$).

Les résultats du bloc 2 font apparaître que les trois mêmes variables que pour les hommes expliquent l'engagement organisationnel chez les femmes âgées de 50 ans et plus, soit l'aménagement de l'emploi-mandats ($t = 4,531$ et $p = 0,000$), l'évaluation du rendement ($t = 3,269$ et $p = 0,001$) et les mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) ($t = 2,328$ et $p = 0,021$). Ce deuxième bloc explique un 20,6 % additionnel de la variance de l'engagement organisationnel.

Le modèle final est bien significatif ($F = 14,423$ et $p = 0,000$) et explique 20,8 % de la variance de l'engagement organisationnel, ce qui est malgré tout un peu moins élevé que pour les hommes. Enfin, l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicollinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,16.

Tableau XXXXVI

Régression des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », sous échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), (N = 205)

Étapes	Variables	B	t	Sig.t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		2,621	0,009
	Âge	0,051	0,730	0,466
F = 0,532; Sig. = 0,466; R²ajusté = -0,002				
+ Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		2,916	0,004
	Âge	0,004	0,067	0,946
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,299	4,531	0,000
	Évaluation du rendement	0,209	3,269	0,001
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,156	2,328	0,021
F = 14,423; Sig. = 0,000; R²ajusté = 0,208; $\Delta R^2 = 0,206$				

Si on travaille à 10 %, aucune pratique supplémentaire ne s'ajoute au modèle.

5-2-6-7 Régression des pratiques sur la variable synthèse, (Q5), 1^{ère} méthode

Le tableau XXXXVII expose les résultats de la régression effectuée sur la variable synthèse « variable synthèse », selon la première méthode (avec termes interactifs).

Les deux variables du bloc 1 sont significatives, l'âge à 0,0 % et le sexe à 5,7 %. Le modèle est significatif ($F = 12,452$; $p = 0,000$) et explique déjà 6,5 % de la variance de « variable synthèse ».

Les résultats montrent, à la deuxième étape, l'effet positif sur la variable synthèse des pratiques suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », ($t = 6,307$ et $p = 0,000$), « évaluation du rendement » ($t = 2,464$ et $p = 0,014$), « planification de carrière » ($t = 2,827$ et $p = 0,005$), alors que la pratique « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » est négativement associée à la variable synthèse ($t = -2,558$ et $p = 0,011$). Ces

pratiques expliquent un 17,4 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse. Encore là, nous retrouvons le modèle développé en Q3 pour les 50 ans et plus (tableau XXXI).

À l'étape 3, les résultats montrent que les femmes (≥ 50 ans) demeurent plus favorables (que les hommes) à l'aménagement de l'emploi-mandats. Cette interaction ajoute un 1 % d'explication supplémentaire à la variance de la variable synthèse.

Globalement, le modèle est significatif ($F = 16,691$ et $p = 0,000$) mais des VIF élevés (entre 10,0 et 12,9) apparaissent dès qu'une interaction entre dans le modèle.

Tableau XXXXVII

Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable synthèse, échantillon des 50 ans et plus (Q5), (N = 331)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		0,398	0,691
	Âge	0,246	4,628	0,000
	Sexe	0,102	1,909	0,057
	F = 12,452; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,065			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		0,442	0,659
	Âge	0,213	4,395	0,000
	Sexe	0,097	2,013	0,045
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,321	6,307	0,000
	Évaluation du rendement	0,130	2,464	0,014
	Planification de carrière	0,151	2,827	0,005
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,130	-2,558	0,011
	F = 18,316; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,239; $\Delta R^2 = 0,174$			
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X sexe (VI)	Constant		-0,297	0,767
	Âge	0,218	4,535	0,000
	Sexe	0,300	3,022	0,003
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,639	4,399	0,000
	Évaluation du rendement	0,138	2,625	0,009
	Planification de carrière	0,145	2,747	0,006
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,129	-2,563	0,011
	Aménagement de l'emploi-mandats X sexe	-0,400	-2,332	0,020
	F = 16,691; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,249; $\Delta R^2 = 0,01$			

Si on travaille à 10 % (tableau XXXXVIIa, annexe V), une pratique s'ajoute soit « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » ($t = 1,652$; $p = 0,100$) ainsi qu'une interaction : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X sexe » ($t = -1,779$; $p = 0,076$). Ensemble, ces deux variables expliquent un 0,8 % supplémentaire de la variation de la variable synthèse.

Si on utilise la méthode entrée « *Enter* » pour tenter de pallier le problème de multicolinéarité (tableau XXXXVIIb, annexe V), les mêmes pratiques sont significatives pour expliquer « variable synthèse », mais les quatre interactions suivantes s'ajoutent à celle relative à l'aménagement de l'emploi-mandats :

- évaluation du rendement X sexe ($t = 1,864$; $p = 0,063$),
- aménagement du temps de travail X sexe ($t = 1,680$; $p = 0,094$),
- maintien des compétences managériales X sexe ($t = -1,795$; $p = 0,074$),
- participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) X sexe ($t = 2,219$; $p = 0,027$).

Elles dénotent de légères différences entre les pratiques qui ont un effet sur « variable synthèse » chez les hommes et chez les femmes de 50 ans et plus.

5-2-6-8 Régression des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus, (Q5), 2^{ème} méthode

Le tableau XXXXVIII met en évidence les résultats pour « variable synthèse », chez les hommes vieillissants (≥ 50 ans).

L'insertion de la variable de contrôle « âge » dans le premier bloc montre une relation significative avec la variable synthèse ($t = 3,598$ et $p = 0,000$) et le modèle est donc déjà significatif à cette étape ($F = 12,946$ et $p = 0,000$).

En forçant l'insertion des variables de contrôle dans la régression et en y ajoutant, en mode pas à pas « *Stepwise* », les 17 variables comme précédemment, le modèle demeure significatif et explique 11,1 % supplémentaire de la variance de « variable synthèse ».

Les résultats font apparaître l'émergence des pratiques suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 2,614$ et $p = 0,010$) et « évaluation du rendement » ($t = 2,414$ et $p = 0,017$).

Le modèle global explique 19,5 % de la variance de « variable synthèse ». L'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicolinéarité, la plus haute valeur observée étant de 1,18.

Tableau XXXXVIII

Régressions des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus (Q5), (N = 131)

Étapes	Variables	β	t	Sig.t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-0,072	0,943
	Âge	0,301	3,598	0,000
F = 12,946; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,084				
+ Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-0,061	0,952
	Âge	0,262	3,285	0,001
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,223	2,614	0,010
	Évaluation du rendement	0,203	2,414	0,017
F = 11,563; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,195; $\Delta R^2 = 0,111$				

À un niveau significatif de 10 % s'ajoute la pratique « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » ($t = -1,798$; $p = 0,075$), qui porte la variance totale expliquée de la variable synthèse à 20,9 %.

5-2-6-9 Régression des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus, (Q5) – 2ème méthode

Le tableau XXXXIX met en évidence les résultats pour « variable synthèse », chez les femmes âgées de 50 ans et plus.

La variable « âge » à elle seule explique 3,7 % de la variable synthèse et le modèle est significatif ($F = 8,609$ et $p = 0,004$). La constante n'est cependant pas significative à ce stade ($t = 1,048$ et $p = 0,296$).

En forçant l'insertion de la variable de contrôle dans la régression et en y ajoutant les 17 variables en mode pas à pas « *Stepwise* », le modèle demeure significatif et stable et explique un 22,7 % supplémentaire de la variance de « variable synthèse » ($F = 18,810$ et $p = 0,000$). Le modèle final indique que les pratiques de gestion qui favorisent l'augmentation simultanée de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel, chez les femmes âgées de 50 ans et plus, sont : « aménagement de l'emploi-mandats ($t = 5,772$ et $p = 0,000$) » et « planification de carrière ($t = 4,299$ et $p = 0,000$) ». Toutefois, l'analyse révèle que plus l'établissement offre l'accès à des programmes de développement en gestion (V161), moins les femmes (âgées de 50 ans et plus) désirent prolonger leur vie professionnelle et moins leur engagement organisationnel croît simultanément ($t = -2,352$ et $p = 0,020$).

Le modèle global explique 22,7 % de la variance de « variable synthèse » et l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de multicolinéarité; la plus haute valeur observée étant de 1,10.

Tableau XXXXIX

Régressions des pratiques sur la variable synthèse, sous-échantillon des femmes âgées de 50 ans et plus (Q5), (N = 199)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		1,048	0,296
	Âge	0,204	2,934	0,004
F = 8,609; Sig. = 0,004; R ² ajusté = 0,037				
Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		1,337	0,183
	Âge	0,162	2,636	0,009
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,364	5,772	0,000
	Planification de carrière	0,274	4,299	0,000
	Accès à des programmes de développement en gestion (161)	-0,148	-2,352	0,020
F = 18,810; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,264; $\Delta R^2 = 0,227$				

Aucune pratique supplémentaire ne s'ajoute au modèle, lorsqu'on travaille à 10 % au lieu de 5 %.

5-2-6-10 Synthèse des pratiques émergentes chez les femmes et les hommes âgés de 50 ans et plus (Q5)

En réponse à la question de recherche Q5, nous exposerons d'abord dans cette section les résultats obtenus selon la première méthode d'analyse de régressions (avec termes interactifs), effectuées selon les méthodes pas à pas « *Stepwise* » et entrée « *Enter* », en vue d'obtenir les interactions les plus significatives (section 5-2-6-10-1). Nous enchaînerons avec les principales pratiques émergentes chez les femmes et chez les hommes (âgés de 50 ans et plus) (section 5-2-6-10-2), au vu des résultats fournis par les analyses de régression sur nos trois variables de recherche (extension de la vie professionnelle, engagement organisationnel et variable synthèse) et pour les deux sous-échantillons (hommes ≥ 50 ans et femmes ≥ 50 ans). Finalement nous concluons en présentant les pratiques qui diffèrent d'efficacité pour les hommes et pour les femmes de 50 ans et plus

(section 5-2-6-10-3) et dégagerons les pratiques qui s'avèreront plus efficaces pour les uns et les autres.

5-2-6-10-1 Régressions avec termes interactifs

Effectuée sur les trois variables dépendantes de notre recherche, la première analyse de régression (avec termes interactifs) donne un premier éclairage sur les différences d'influence des pratiques (tableau L).

Selon la méthode pas à pas « *Stepwise* », l'aménagement de l'emploi et la planification de carrière seraient plus efficaces chez les femmes, pour prolonger la vie professionnelle. Au niveau de l'engagement organisationnel par contre, les modèles seraient tellement semblables qu'il n'y aurait pas de pratiques plus efficaces pour les hommes ou pour les femmes. Par contre au niveau de la variable synthèse, on retrouverait des différences : l'aménagement de l'emploi (à 5 %) et le programme de préparation à la retraite (V170) (à 10 %) seraient plus efficaces chez les femmes.

Selon la méthode entrée « *Enter* », l'efficacité plus grande de l'aménagement de l'emploi-mandats pour augmenter l'extension de la vie professionnelle chez les femmes est confirmée. Mais au lieu de planification de carrière, comme dans la méthode pas à pas « *Stepwise* », apparaît le maintien des compétences managériales qui est aussi plus efficace pour les femmes (tableau XXXXIa, annexe V). Pour « engagement organisationnel », trois pratiques diffèrent d'efficacité : l'évaluation du rendement et la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195), qui favorisent l'engagement organisationnel chez les hommes et le développement des connaissances qui favorise l'engagement organisationnel chez les femmes (tableau XXXXIVa, annexe V). Finalement pour « variable synthèse », l'aménagement de l'emploi-mandats,

plus efficace chez les femmes, est confirmé mais au lieu du programme de préparation à la retraite (V170) [efficace à 10 % dans la méthode pas à pas « *Stepwise* »], apparaissent maintenant le maintien des compétences managériales, plus efficace chez les femmes, et l'évaluation du rendement, la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) et l'aménagement du temps de travail, plus efficaces chez les hommes (tableau XXXXVIIb, annexe V).

Tableau L

Interactions significatives selon le sexe (chez les hommes et chez les femmes âgés de 50 ans et plus), [méthodes : pas à pas « *Stepwise* » et entrée « *Enter* » à 10 %]

Interactions						
	EVP		EO		VS	
	β pas à pas	β entrée	β pas à pas	β entrée	β pas à pas	β entrée
Aménagement de l'emploi-mandats	-0,346	-0,434			-0,368*	-0,564*
Planification de carrière	-0,227					
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)					-0,108	
Maintien des compétences managériales		-0,512*				-0,441
Évaluation du rendement				0,367*		0,344
Développement des connaissances				-0,554*		
Aménagement du temps de travail						0,300
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)				0,397*		0,391*

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %; pas d'étoile significatif à 10 %;

Si l'on utilise la même stratégie que pour Q4, on se retrouverait donc avec trois interactions significatives pour « extension de la vie professionnelle », trois pour « engagement organisationnel » et six pour « variable synthèse ».

5-2-6-10-2 Régressions sans termes interactifs

D'une manière générale, les résultats de la deuxième approche (sans interactions) indiquent (tableau LI) que les pratiques de gestion liées

positivement à l'extension de la vie professionnelle s'appliquent plus spécifiquement aux femmes. En effet, chez les femmes (âgées de 50 ans et plus), trois pratiques émergent et peuvent être utilisées par l'établissement pour accroître leur extension de la vie professionnelle, soit la planification de carrière, les possibilités de congés sans solde (V182) et l'aménagement de l'emploi-mandats. On observe par ailleurs qu'une pratique de gestion manifeste un lien (négatif) avec l'extension de la vie professionnelle, tant chez les hommes que chez les femmes (de 50 ans et plus), soit l'accès à un programme de préparation à la retraite (V170). Les résultats indiquent aussi que la pratique relative à l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) est négativement associée à l'extension de la vie professionnelle chez les femmes de plus de 50 ans. On peut donc parler d'un modèle émergent pour expliquer l'extension de la vie professionnelle des femmes (ΔR^2 pour les pratiques = 10,6 %) mais moins pour les hommes ($\Delta R^2 = 2,4 \%$).

Par contre, c'est l'inverse pour l'engagement organisationnel où les pratiques expliquent beaucoup plus la variance de la variable dépendante que pour « extension de la vie professionnelle ». De plus, le modèle est plus explicatif pour les hommes ($\Delta R^2 = 0,307$) que pour les femmes ($\Delta R^2 = 0,206$), même si le modèle est grosso modo le même pour les deux groupes. Les pratiques qui expliquent l'engagement organisationnel, autant chez les hommes que chez les femmes sont les suivantes : « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats » et « mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164). À 10 %, deux pratiques s'ajoutent au modèle des hommes soit le développement des connaissances et la participation au choix des subordonnés syndiqués (V195), qui augmentent encore un peu plus le pourcentage d'explication de la variable dépendante pour les hommes (passage de 30,7 % à 33,3 %).

L'analyse révèle aussi que pour favoriser la variable synthèse (i.e. extension de la vie professionnelle combinée à engagement organisationnel), tant chez les hommes que les femmes (≥ 50 ans), les pratiques d'aménagement de l'emploi-mandats peuvent s'avérer efficaces. On observe, en outre, que la pratique de planification de carrière est associée à « variable synthèse » chez les femmes vieillissantes, alors que la pratique d'évaluation du rendement est associée à « variable synthèse » chez les travailleurs vieillissants. Finalement, la pratique liée à l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) est associée négativement à « variable synthèse », chez les femmes âgées de 50 ans et plus. À 10 %, le programme de préparation à la retraite est associé négativement à « variable synthèse », chez les hommes (âgés de 50 ans et plus). Vus comme la moyenne des modèles (forts dissemblables) d'explication de l'extension de la vie professionnelle (chez les hommes et les femmes), et des modèles (fort semblables) d'explication de l'engagement organisationnel (chez les hommes et les femmes), les modèles d'explication de « variable synthèse » (chez les hommes et les femmes) présentent donc : – des similitudes, notamment au niveau de la variable la plus explicative, soit l'aménagement de l'emploi-mandats et, – des différences, notamment au niveau de la planification de carrière et des programmes de développement en gestion (V161), plus efficaces chez les femmes (la première positivement et la seconde négativement) et de l'évaluation du rendement, plus efficace chez les hommes.

Tableau LI

Synthèse des pratiques émergentes à 10 % (chez les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus) [méthode pas à pas « *Stepwise* »]

Pratiques						
	EVP		EO		VS	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
1- Planification de carrière		0,201**				0,274**
2- Évaluation du rendement			0,358**	0,209**	0,203*	
3- Aménagement de l'emploi-mandats		0,161*	0,252**	0,299**	0,223**	0,364**
4- Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164)			0,165*	0,156*		
5- Programme de préparation à la retraite (V170)	-0,173*	-0,154*			-0,141	
6- Possibilité de congés sans solde (V182)		0,144*				
7- Accès à des programmes de développement en gestion (V161)		-0,147*				-0,148*
8- Développement des connaissances			-0,171*			
9- Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)			0,138			

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %

5-2-6-10-3 Conclusion

Si l'on rapproche les interactions du tableau L avec les différences de bêtas (tableau B de l'annexe VI) établies à partir des régressions présentées dans le tableau LI, on retrouve pour « extension de la vie professionnelle » trois des quatre pratiques ayant la différence de bêtas la plus forte. La quatrième interaction est celle relative à l'aménagement du temps de travail qui n'est pas loin des niveaux significatifs dans les deux méthodes, pas à pas « *Stepwise* » et entrée « *Enter* ». Pour ces deux raisons [forte différence des bêtas (0,128) et proximité des seuils de signification], nous l'incluons dans les quatre pratiques retenues. Pour « engagement organisationnel », les résultats correspondent bien aux trois pratiques ayant les plus fortes différences de bêtas (annexe VI). Pour « variable synthèse », les six pratiques significatives sont parmi les neuf ayant les plus fortes différences de bêtas. Notamment, planification de carrière ne

ressort pas bien qu'elle ait la plus forte différence de bêtas. Ceci s'explique peut-être par la très forte corrélation ($>0,9$) qui lie la pratique et l'interaction correspondante. Nous l'incluons donc dans les résultats finaux ainsi que trois autres variables [congé pour raisons personnelles (V178), développement des connaissances et accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)], qui ne sont pas très loin des seuils de signification, mais ont des différences de bêtas supérieures à 95. Cette tolérance peut aussi se justifier par le fait que nous travaillons sur des variables construites à partir de variables dichotomes. Nous aurons ainsi retenu les dix variables ayant les plus fortes différences de bêtas relatives à « variable synthèse ». L'analyse statistique des interactions nous permet donc de fixer un seuil approximatif de 0,100 pour les différences de bêtas relatives à cette taille d'échantillon. Par contre, elle nous a montré la grande instabilité des résultats relatifs aux interactions, à cause des fortes corrélations entre certaines variables dès qu'on introduit ces interactions. En conclusion sont retenues :

- Pour l'extension de la vie professionnelle

[« aménagement de l'emploi-mandats », « planification de carrière », « maintien des compétences managériales »] (plus efficaces pour les femmes) et « aménagement du temps de travail » (plus efficace pour les hommes).

- Pour l'engagement organisationnel

« développement des connaissances » (plus efficace pour les femmes) et [« évaluation du rendement », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) »] (plus efficaces pour les hommes).

- Pour la variable synthèse

[« planification de carrière », « aménagement de l'emploi-mandats », « maintien des compétences managériales », « développement des

connaissances » et « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) »] (plus efficaces pour les femmes) et [« aménagement du temps de travail », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) », « évaluation du rendement », « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) » et « accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) »], plus efficaces pour les hommes.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre accorde une large part à la discussion et aux commentaires se rapportant aux résultats obtenus dans la présente recherche. Il s'articule autour de cinq sections. Dans une première section, nous tenterons de répondre à nos questions et de vérifier nos hypothèses de recherche dans leur ordre respectif, en nous appuyant sur les résultats des analyses effectuées dans notre recherche, que nous commenterons à partir de la littérature afférente. Nous proposerons, dans une deuxième section, un « modèle émergent » de gestion⁵⁹, composé de pratiques de gestion susceptibles de favoriser l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Nous consacrerons une troisième section à la stratégie d'implantation d'un tel modèle et enchaînerons avec les limites de notre recherche et des recommandations relatives à des recherches futures.

6-1 LA RÉPONSE À NOS QUESTIONS DE RECHERCHE

6-1-1 Première question de recherche (Q1)

Notre première question de recherche (voir section 2-4-2-1) s'énonçait de la manière suivante :

« Quelles sont les pratiques de gestion qui favorisent le maintien en emploi des travailleurs vieillissants? ».

En réponse anticipée à cette question, nous avons émis l'hypothèse que 44 pratiques pouvaient favoriser ce maintien.

Qu'avons-nous observé dans la réalité des cadres vieillissants des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre et du Centre de la Santé de Laval ?

6-1-1-1 Rappel des pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle

En réponse à notre première question de recherche (Q1), les résultats se présentent comme suit :

Tableau LII

Rappel des pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle, pour les individus âgés de 50 ans et plus

Pratiques	Sens et degré de signification
Possibilité de congés sans solde (V182)	((+))
Aménagement de l'emploi - mandats	(+)
Planification de carrière	(+)
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	((-))
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	(-)
(()) significatif à 1 %; () significatif à 5 %	

Les résultats indiquent que pas plus de neuf hypothèses pourraient être vérifiées, à savoir les pratiques relatives à la possibilité de congés sans solde (V182), à l'aménagement de l'emploi-mandats (cinq pratiques) et à la planification de carrière (trois pratiques) qui s'avèrent avoir un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle des cadres vieillissants. En fait, il pourrait

y avoir moins de pratiques dans la réalité puisque les pratiques à l'intérieur de chaque grappe ne sont pas toutes aussi significatives.

Le pourcentage d'explication de l'extension de la vie professionnelle par les pratiques de gestion apparaît faible (mais non négligeable), soit 6,8 %, pour les individus âgés de 50 ans et plus. À première vue, les pratiques de gestion des ressources humaines semblent donc avoir peu d'impact sur le report des départs à la retraite des travailleurs vieillissants (≥ 50 ans). La faiblesse d'explication de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants par les pratiques de gestion nous rappelle que le départ à la retraite peut être lié à d'autres variables qui seraient d'une autre nature que des pratiques de gestion. Par exemple, l'état de santé des travailleurs vieillissants, leur situation financière, la situation de leur conjoint(e) (en activité ou à la retraite) etc., peuvent également influencer sur la décision des travailleurs vieillissants de prolonger ou non leur vie professionnelle. Dans cet ordre d'idées, plusieurs recherches mettent en exergue le désir des travailleurs vieillissants d'avancer leur départ à la retraite si leur état de santé est mauvais (Tindale, 1991). En ce qui a trait à la situation financière, on met en relief le fait que c'est surtout par nécessité que les travailleurs vieillissants acceptent de prolonger leur vie professionnelle et que ces derniers partiraient plus tôt en l'absence de contraintes financières. Guérin et coll. (1996) affirment à ce propos :

« Il semble que ceux qui aspirent à l'extension de la vie professionnelle, non seulement aient une vision "pessimiste" de la retraite (période associée aux difficultés matérielles, à l'ennui, à la solitude, à la maladie), mais entrevoient une mauvaise situation financière à la retraite » (Guérin et coll. 1996 : 272).

On a aussi souligné la tendance des travailleurs vieillissants des deux sexes à s'ajuster à leur conjoint(e) et à rapprocher leurs dates respectives de départ à la retraite (Guérin et coll. 1995).

Analysons à présent, une à une, les pratiques (ou grappes de pratiques) identifiées comme susceptibles d'influencer l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants.

6-1-1-2 Pratiques significatives

Les pratiques (ou grappes de pratiques) qui se sont révélées favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants sont les suivantes : « possibilité de congés sans solde (V182) », « aménagement de l'emploi-mandats » et « planification de carrière ». Deux autres pratiques se sont avérées influencer négativement sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, soit : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » et « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » (tableau LII).

En ce qui a trait à l'extension de la vie professionnelle, on observe ainsi que les travailleurs vieillissants seraient prêts, dans des proportions supérieures à la moyenne, à retarder leur départ à la retraite dès lors qu'ils jouissent de plus de congés (sans solde), que de nouveaux emplois ou mandats leur sont proposés dans le cadre d'un réaménagement de leur emploi actuel et qu'ils bénéficient d'un plan de carrière. Par contre, on observe que les programmes de préparation à la retraite et de développement en gestion apparaissent comme des facteurs qui ont l'effet inverse et sont donc plutôt reliés à des départs précoces (dans des proportions supérieures à la moyenne) (tableau XXXII).

- Congés sans solde

Les travailleurs vieillissants seraient donc disposés à prolonger leur vie professionnelle s'ils venaient à bénéficier de congés (sans solde), résultat qui

confirme notre hypothèse de départ. La possibilité offerte aux travailleurs vieillissants d'avoir plus de congés sans solde pourrait persuader ces derniers de rester dans la population active en bénéficiant ainsi d'une flexibilité (temporelle), qui leur permet notamment de « mieux gérer leur équilibre travail-vie et de s'adapter à des problèmes de santé » (Lesemann, 2003b). Pour leur part, les organisations en tireraient également profit en ménageant des transitions en douceur vers la retraite. La stratégie d'adaptation des milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre, développée par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2002) s'inscrit dans cette optique et préconise à cet égard :

« La flexibilité du temps de travail constitue un outil efficace dans le cadre de l'adaptation des milieux de travail au vieillissement, que ce soit pour des fins de rétention de main-d'œuvre, d'extension de la vie professionnelle ou de recrutement [...]. Il existe différentes formules applicables à cette fin, dans la mesure où les contextes organisationnels le permettent : réduction des heures quotidiennes, hebdomadaires ou annuelles de travail...accès à des congés supplémentaires avec ou sans solde, etc. » (CCTM, 2002 : 15).

Par ailleurs, AARP (1986) confirme que nombre de travailleurs vieillissants pourraient être encouragés à repousser leur départ à la retraite, dans la mesure où ils bénéficieraient, au sein de leur organisation, de congés supplémentaires (sans solde), et ce, pour un meilleur équilibre travail-vie qui s'avère, à ce titre, fort en demande du côté de cette catégorie de travailleurs.

En outre, l'appartenance de nos répondants au secteur de la santé et des services sociaux aide à mieux comprendre l'importance que peuvent revêtir les congés (sans solde) aux yeux de ces derniers (quand bien même il s'agit de cadres), étant donné les surcharges de travail que connaît ce secteur au Québec. On peut penser en effet que ce personnel aimerait continuer à travailler plus longtemps, sachant qu'il pourrait jouir de congés (sans solde) ponctuels, lui offrant ainsi des « pauses » qui lui permettent de mieux gérer son énergie au travail. Il faut

bien comprendre que les surcharges de travail, qui peuvent être liées notamment aux nombreux départs à la retraite qu'a connus ce secteur et aux compressions budgétaires n'ayant guère permis de les combler, ont pour effet de rendre indispensable le besoin de se retirer de temps à autre de son environnement de travail pour profiter pleinement de périodes de « repos », sachant que le surmenage peut constituer un danger professionnel pour la santé physique et psychique des travailleurs⁶⁰.

Précisons toutefois qu'il s'agit plus spécifiquement dans notre cas de « congés sans solde » et qu'il convient, dès lors, de ne pas généraliser (à ce stade) ce résultat à toute autre forme de flexibilité du temps de travail reliée à l'aménagement du temps de travail, tels les horaires flexibles, le temps partiel, le travail à domicile, etc., dont pourraient jouir des travailleurs vieillissants dans leurs milieux de travail. Cela ne signifie pas forcément qu'il faille considérer les autres formes de flexibilité du temps de travail comme non significatives mais peut-être seraient-elles finalement moins efficaces dans le secteur de la santé et des services sociaux. De plus, ne pourrait-on pas ajouter que les autres grappes de pratiques relatives à la réduction du temps de travail et à l'aménagement du temps de travail aient été tout simplement masquées par la pratique « possibilité de congés sans solde (V182) », cette dernière ayant été introduite seule dans les analyses de régression et pouvant par conséquent atteindre plus facilement de forts niveaux de corrélation qu'une grappe où la moyenne représente toujours un certain lissage des effets individuels. C'est un des prix à payer pour avoir mis sur le même pied des pratiques individuelles et des grappes de pratiques dans les analyses de régression.

- Aménagement de l'emploi-mandats

La grappe « aménagement de l'emploi-mandats » constitue un nouveau construit que l'analyse factorielle a fait émerger dans notre recherche. Ce construit intègre cinq pratiques qui sont les suivantes : « possibilité d'avoir des mandats de consultation interne (V177) », « possibilité de jouer un rôle de "formateur(trice)" (V183) », « pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements : alliance, partenariat...(V192) », « possibilité d'affectation à des projets spéciaux (V197) » et « participation à des comités stratégiques (V198) ». Ce construit est donc un mélange de ce que la littérature appelle les nouveaux rôles et de participation sous sa forme la plus élevée, soit celle du partage du pouvoir au niveau stratégique.

L'hypothèse de départ, selon laquelle l'aménagement de l'emploi favorise l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, est donc confirmée par les résultats de notre recherche, et ce, en cohérence avec la littérature.

Il faut noter pourtant que les analyses corrélationnelles simples font apparaître que seule la pratique « possibilité d'affectation à des projets spéciaux (V197) » est significative ($r = 0,174$, significative à 1 %) de cette grappe. C'est donc bien plus la composante nouveaux rôles – et plus particulièrement la possibilité d'affectation à des projets spéciaux – que la participation stratégique, qui influence l'extension de la vie professionnelle. Nous serions tentés d'ajouter ici que les projets spéciaux seraient, aux yeux des travailleurs vieillissants, une dénomination assez large pour inclure les autres formes de nouveaux rôles, tels que consultant interne et formateur (contenus dans la grappe) et probablement d'autres encore (coaching, mentoring, etc.).

Sur ce point, une recherche récente, réalisée dans le secteur de la santé et des services sociaux, a mis en exergue que les employés en fin de carrière se disent prêts à demeurer actifs, au-delà de 65 ans, dans la mesure où ils se verraient proposer de nouveaux défis (Lauzon, 2003). Les projets spéciaux offrent l'avantage d'être délimités dans le temps et de permettre aux travailleurs âgés de ne plus avoir de service à gérer ni de ressources humaines à superviser (ce qu'ils aiment le moins selon leurs commentaires). Ainsi offrent-ils l'occasion aux travailleurs âgés d'être au-dessus de la mêlée et de mettre à profit leurs compétences et leur expérience.

L'aménagement du contenu de l'emploi peut s'avérer une stratégie importante de maintien des travailleurs vieillissants, pour autant qu'elle s'apparente à l'octroi à ces derniers de nouveaux mandats qui font appel à une forte autonomie, valorisants, moins contraignants et adaptés à leurs compétences (Dolan et coll. 2002). Certains auteurs ont expliqué que les nouveaux rôles proposés aux travailleurs vieillissants constituent « une forme d'enrichissement » dont ils retirent une « satisfaction intrinsèque », sachant que la satisfaction au travail est un déterminant majeur du maintien en emploi (Lefkowitz, 1992; Guérin et coll. 1995; Paugam, 2000; Guérin et Saba, 2002b). Abondant dans le même sens, Guérin (2003) affirme :

« Contrairement au projet conventionnel de carrière qui se réalise surtout à travers la formation et les mouvements de carrière, celui des vieillissants est marqué par l'enrichissement et plus spécifiquement par les nouveaux rôles à jouer. Parmi ceux-ci ressortent particulièrement l'affectation à des programmes spéciaux, la participation à des comités stratégiques ou la possibilité de jouer un rôle de formateur » (Guérin et Saba, 2003 : 608).

Partant de là, on comprend peut-être mieux l'intérêt accordé par les travailleurs vieillissants aux pratiques d'aménagement de l'emploi qui semblent constituer un facteur important dans leur décision de prolonger leur vie professionnelle. Le caractère « spécial » dévolu aux mandats de fin de carrière est manifeste

dans de nombreux écrits, mettant en jeu la grande expérience des travailleurs vieillissants, acquise tout au long de leur carrière et qui place ces derniers en situation d'accomplir plus efficacement certaines tâches. Une littérature de plus en plus abondante met l'accent sur l'efficacité d'une politique de maintien en emploi des travailleurs vieillissants, basée sur le transfert des compétences par le « coaching » et le « mentoring » des plus jeunes. Campeau et Bradette, (2002) affirment à ce sujet :

« Le groupe de réflexion "Pont entre les générations" avance que le mentorat permet de valoriser la dernière étape de la carrière puisque cette activité offre aux travailleurs âgés l'occasion de transmettre à des plus jeunes les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leur vie ainsi que les valeurs propres à l'organisation » (Campeau et Bradette, 2002 : 15).

Dans le même ordre d'idées, une étude⁶¹ réalisée en 2005 en rapport avec les nouveaux rôles à proposer aux travailleurs vieillissants met en exergue l'existence de certaines tâches que ces derniers accompliraient plus efficacement, telles les restructurations, l'accompagnement des dirigeants, les tâches de sous-traitance ou dans les services externalisés, etc., autant de nouveaux mandats (et de projets spéciaux) à confier aux travailleurs vieillissants qui possèdent bien souvent le profil nécessaire pour leur accomplissement. Les auteurs de cette étude évoquent notamment une expérience originale, réalisée dans ce cadre, en ces termes :

« Une initiative unique en Suisse : trois grands de l'industrie des machines, ABB, Alstom et Bombardier, se sont associés pour créer en 2003 Consenec, une société de conseil entièrement gérée par une cinquantaine de collaborateurs de plus de 60 ans [...]. Accompagnement de cadres supérieurs, direction intérimaire, conseil technique, juridique, comptable ou en ressources humaines, ils sont sur tous les fronts [...]. Ce sont eux qui choisissent leur temps de travail, gèrent leur activité, trouvent des mandats et les mènent à leur guise [...]. Ils sont à la disposition des trois partenaires, mais peuvent aussi chercher des mandats à l'extérieur » (Le Temps, Emploi et Formation, 2005 : 3).

- Planification de carrière

La grappe « planification de carrière », autre nouveau construit issu de l'analyse factorielle, regroupe trois pratiques qui sont les suivantes : « entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e) (V158) », « élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière (V159) » et « évaluation périodique des besoins de formation et de développement (V163) ». Les résultats obtenus dans notre recherche confirment l'hypothèse selon laquelle la planification de carrière est une pratique qui favorise l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. Notons que les analyses corrélationnelles simples font apparaître que seule la pratique « élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière (V159) » est significative ($r = 0,142$, significative à 1 %) de cette grappe. Comme ce plan formel peut prendre la forme d'une affectation à un projet spécial, on voit que cette variable va dans le même sens et renforce la pratique précédente.

La planification de carrière apparaît ainsi comme une pratique qui répond aux aspirations des travailleurs vieillissants, plusieurs auteurs ayant souligné les désirs de progression (au sens subjectif du terme) dans la carrière et de disposer d'un projet de carrière (ou de fin de carrière), exprimés par cette catégorie d'employés (Rosen et Jerdee, 1986; Lewis et McLaverty, 1991; Marbot et Peretti, 2002). De nombreux analystes ont montré aussi que le ralentissement ou la fin de l'évolution de carrière peut entraîner de l'insatisfaction chez les travailleurs vieillissants ainsi que des problèmes de loyauté (Nicholson, 1993). En effet, on met beaucoup en relief l'importance d'offrir aux travailleurs vieillissants un plan de carrière (Curti, 1998), l'absence d'opportunité de carrière figurant parmi les raisons les plus importantes qui poussent les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation (Bécotte, 2000). Campeau et Bradette, (2002) avancent à ce propos :

« La gestion de la fin de la carrière n'est pas sans difficultés. Les mutations et reconversions d'emploi que vivent les travailleurs vieillissants ont retenu l'attention de certains chercheurs en France et au Québec. Le cas japonais, où les salariés de plus de 60 ans sont réaffectés à des postes de soutien et à des tâches allégées, est souvent cité comme une voie possible pour ne pas exclure les salariés âgés [...]. Le concept de "seconde carrière" est parfois utilisé pour rendre compte du parcours des travailleurs âgés et de la reconstruction du sens du travail à laquelle ils parviennent malgré les ruptures vécues » (Campeau et Bradette, 2002 : 15).

Les auteurs expliquent à quel point les travailleurs vieillissants peuvent être « séduits » par de nouveaux parcours professionnels (qui redonneraient du sens à leur vie) susceptibles de leur être offerts en fin de carrière (Richardson, 2000; Riverin-Simard, 2000). Abondant dans ce sens, Guérin et Saba, (2003) affirment :

« Comme la littérature le répète abondamment, les cadres en fin de carrière sont particulièrement friands d'aménagements individualisés. Ils restent plus longtemps parce que leur employeur a su leur ménager un projet stimulant de fin de carrière, soit en termes de défi, soit en termes de conditions de travail particulièrement intéressantes » (Guérin et Saba, 2003 : 606).

On a par ailleurs beaucoup écrit (et on continue de le faire) au sujet de l'appréhension ressentie par les travailleurs vieillissants envers le plafonnement de carrière qui peut constituer, à lui seul, un motif important d'un départ précoce à la retraite. On avance ainsi que les travailleurs redoutent principalement (généralement entre 50 et 62 ans) un plafonnement de carrière (Kelly, 1990; Marbot et Peretti, 2002) et sont prêts, en conséquence et pour la plupart, à reporter leur décision de partir à la retraite, dans la mesure où l'organisation leur offre un plan de carrière qui répond à leurs aspirations (Rosen et Jerdee, 1986). D'après plusieurs analystes, le blocage dans l'évolution de carrière peut entraîner de l'insatisfaction chez les travailleurs vieillissants ainsi que des problèmes de loyauté et réduire ainsi leur engagement organisationnel (Nicholson, 1993).

- Programme de préparation à la retraite

Les résultats infirment l'hypothèse selon laquelle la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) constitue une pratique qui favorise l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, cette pratique étant associée négativement à l'extension de la vie professionnelle (pour les individus âgés de 50 ans et plus). Ainsi, la présence dans les établissements de programmes de préparation à la retraite pourrait contribuer à inciter les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation. D'une certaine manière, ne peut-on pas relier la présence, dans les organisations, des programmes de préparation à la retraite à des politiques (délibérées) d'incitation à des départs précoces, de tels programmes existant, en général, là où l'organisation met en place des dispositifs tendant à encourager (ou à forcer) les départs des travailleurs vieillissants ? Nonobstant le fait que de tels programmes visent principalement à faire en sorte que les travailleurs visés puissent vivre la transition travail-retraite de façon harmonieuse, ces programmes peuvent aussi donner l'impression, pour les travailleurs vieillissants encore en poste, d'un rappel du caractère « superflu » de leur présence dans l'organisation. Les travailleurs vieillissants associeraient alors les programmes de préparation à la retraite à un encouragement au départ, voire à la limite à une « remise en cause de leur droit au travail », alors que le travail est une source principale de valorisation et de statut, comme l'indiquent de nombreuses études sociologiques (Demazière, 1995). Face aux programmes de préparation à la retraite, les travailleurs vieillissants peuvent ainsi se sentir poussés à « penser à autre chose », si ce n'est à évaluer négativement leur capacité à continuer à jouer un rôle utile au sein de l'organisation et, de ce point de vue, les travailleurs vieillissants préféreraient donc interrompre plus tôt leur vie active. Guérin (2003) illustre une telle situation en ces termes :

« Ce n'est certainement pas dans le cadre de ces programmes que sera développé le droit au travail des plus âgés, l'importance de leur

contribution et le rôle que peut jouer le travail dans leur équilibre personnel [...]. Il y aura toujours des cadres qui veulent ou doivent partir tôt et une gestion des ressources humaines aidante et empathique se doit de les accompagner dans leur sortie du marché du travail. Néanmoins il n'est pas utile de dispenser ces sessions de préparation à la retraite à tous les employés d'un certain âge, encore moins de les donner trop longtemps avant la date de départ » Guérin (2003 : 609).

Toutefois, un tel résultat mérite d'être interprété avec prudence, considérant les différentes raisons qui peuvent être mises de l'avant pour implanter de tels programmes.

- Accès à des programmes de développement en gestion

Les résultats infirment là aussi l'hypothèse selon laquelle l'accès à des programmes de développement en gestion (V161) est une pratique qui favorise l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, cette pratique s'étant révélée associée négativement à l'extension de la vie professionnelle (pour les individus âgés de 50 ans et plus). Déjà nous avons vu que la pratique « évaluation des besoins de formation et de développement » n'était pas significative même si la grappe « planification de carrière », qui l'englobait, l'était. Cela peut traduire le fait que les travailleurs vieillissants ne sont pas prêts à fournir de nouveau des efforts d'apprentissage. Ce résultat est surprenant alors que la littérature souligne abondamment l'importance de la formation dans le processus de maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Meier, 1988; Laville, 1989; Lewis et McLaverty, 1991; Maurer et Rafuse, 2001). De nombreux écrits soulignent en effet l'appréhension des travailleurs vieillissants de voir leurs connaissances devenir obsolètes et leur besoin de mettre à jour leurs connaissances afin de mieux s'adapter à l'environnement organisationnel (Cailloux-Teiger, 1989; Jolicoeur, 2002) et d'améliorer leur employabilité (OECD, 2005).

Notre résultat appuie une tendance plus récente de la littérature qui s'oppose à la tendance classique qui voyait le travailleur vieillissant comme une personne désirant encore se développer. Cette nouvelle tendance montre que « les situations de "renoncement" durable à l'effort de formation font l'objet d'un repérage statistique », où les salariés âgés sont présentés alors comme étant moins demandeurs de formation dans les organisations (IPC⁶², 2002 : 7). La littérature véhicule de plus en plus l'idée que les salariés de plus de 50 ans s'accordent à penser qu'ils n'ont pas (ou plus) besoin de formation⁶³ dans leur champ de compétences. Par exemple, selon Jamal (2005), les travailleurs vieillissants préféreraient partir à la retraite plutôt que d'avoir encore à s'investir dans l'adaptation à un nouveau système de gestion. Les pratiques incitant les travailleurs vieillissants à s'investir encore dans les programmes de développement en gestion traduisent peut-être la volonté de l'organisation d'améliorer la qualité de la gestion et/ou la performance, mais risquent fort aussi de faire partir plus vite les individus (lorsqu'ils sont proches de la retraite) aux compétences un peu émoussées ou moins soucieux de fournir les efforts requis de développement dans leur champ de compétences. S'agissant du développement en gestion, tout se passe comme si les travailleurs vieillissants ayant le sentiment que leurs connaissances sont devenues obsolètes préféreraient partir à la retraite, plutôt que s'investir de nouveau dans l'adaptation aux systèmes de gestion, alors que ceux qui restent se sentent compétents et estimeraient ne pas en avoir besoin.

6-1-1-3 Pratiques non significatives

Des pratiques (ou grappes de pratiques) telles la mobilité interne, la rémunération incitative, la réduction du temps de travail, l'aménagement du temps de travail, l'information et l'éthique, le maintien des compétences managériales, le développement des connaissances et l'évaluation du

rendement, réputées - selon la littérature - , avoir un lien avec l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants et qui constituaient autant d'hypothèses de notre recherche n'ont point émergé dans les résultats que nous avons obtenus.

S'agissant de la mobilité interne, il est clair que les travailleurs vieillissants aspirent plus à explorer de nouvelles avenues du type « enrichissement » qu'à rechercher des possibilités d'accès à de nouveaux emplois par le biais de mouvements internes traditionnels, telles les mutations par exemple (Gaullier, 1988; Guérin et Saba, 2001). De plus, ces mouvements s'ils sont de type vertical impliquent plus de responsabilités, ce que ne sont pas toujours désireux d'assumer les cadres en fin de carrière. S'ils sont de type horizontal, ils sont souvent associés à des mutations forcées, voire des restructurations qui n'encouragent pas les cadres à rester plus longtemps dans l'organisation.

La rémunération, telle qu'elle est mesurée [c'est-à-dire la rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs), la rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite) et le droit à des gratifications salariales hors classe] ne semble pas non plus constituer une stratégie importante de maintien des travailleurs vieillissants. Par contre, l'amélioration de la rente de retraite pourrait peut-être faire rester plus longtemps les travailleurs vieillissants, mais nous n'avons malheureusement pas vérifié cette hypothèse. La pratique relative au droit à des gratifications salariales hors classe est la seule composante de cette grappe ayant une corrélation simple qui est significative, laissant apparaître que de tels stimulants, qui récompenseraient les éléments les plus performants, pourraient contribuer à conforter ces derniers dans leur décision de retarder leur départ. Pourtant, la corrélation s'efface très vite lorsque des pratiques comme les aménagements d'emploi ou la planification de carrière entrent dans le modèle, ce qui laisse croire à une corrélation factice plutôt qu'à une corrélation réelle.

Les autres formes de rémunération liées aux résultats ou à l'évaluation du rendement ne sont pas significatives, les travailleurs vieillissants n'étant souvent pas à l'aise avec les notions de performance, compétition et rémunération au rendement. Ils n'ont rien contre les rémunérations élevées (bien au contraire), mais ils privilégient la qualité de vie à la défonce au travail lors d'une éventuelle extension de leur vie professionnelle.

En ce qui a trait aux pratiques liées à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, plusieurs écrits aboutissent à montrer leur effet positif sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Lesemann, 2003b). Il est donc étonnant que ces pratiques ne ressortent pas lors de l'analyse. Toutefois, œuvrant au sein d'un secteur d'emploi caractérisé par des surcharges importantes de travail, il peut paraître vraisemblable que nos répondants aspirent, pour l'essentiel, à bénéficier de plus de congés (ce qui représente un mécanisme compensatoire à l'intensification du travail propre à ce secteur) et que toute autre forme d'aménagement et surtout de réduction du temps de travail apparaît irréaliste dans le contexte actuel (pratiques de fréquence faible voire assez élevée dans les établissements enquêtés). On observe cependant que deux pratiques, soit la possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre et la possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile (toutes deux significatives mais masquées par l'agrégation avec des variables non significatives) expriment éventuellement des attentes des cadres de ce secteur d'emploi (et seraient donc plus susceptibles de favoriser l'extension de la vie professionnelle de certains cadres), puisqu'elles présentent des corrélations de premier niveau significatives avec cette variable.

Concernant l'information et l'éthique, présentées comme des enjeux en matière de maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Beauregard et Fitzgerald, 2000), il y a lieu de croire en leur influence plus grande sur l'engagement organisationnel que sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs

vieillissants (comme nous le verrons plus loin). Les travailleurs vieillissants sont relativement bien informés depuis le temps qu'ils sont dans l'organisation et ce n'est pas cela qui va les faire rester plus longtemps (la communication d'informations opérationnelles et la diffusion d'informations stratégiques composant cette grappe ne sont pas significatives). Par contre, l'éthique pourrait le faire (le code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres est la seule pratique significative dans cette grappe même si elle est très vite masquée par les variables du modèle). C'est reconnaître toute l'importance de l'éthique à l'égard des travailleurs vieillissants, que de nombreux écrits mettent en exergue, arguant que ces derniers aiment se sentir concernés par ce qui se passe dans l'organisation (Beauregard et Fitzgerald, 2000), être considérés et traités avec équité (Guérin et Saba, 2001), être respectés (Peretti, 2002), etc. Il est donc important pour les travailleurs vieillissants de retrouver un tel climat qui pourrait les inciter à rester plus longtemps et à se sentir engagés affectivement et moralement envers leur organisation (Trudel et coll. 2005). En somme, l'information serait plus liée à la performance et l'éthique à la qualité de vie, les travailleurs vieillissants s'étant montrés plus sensibles à l'éthique.

Pour ce qui est du maintien des compétences managériales et du développement des connaissances, puisqu'aucune des pratiques composant ces deux grappes n'est significative, il y a lieu de croire qu'il faille mettre un bémol sur le prétendu désir de formation des travailleurs vieillissants et conclure à l'inefficacité de cette pratique pour les encourager à prolonger leur vie professionnelle. Les travailleurs vieillissants ne restent pas plus longtemps au travail parce qu'on leur offre des possibilités de maintenir leurs compétences ou de développer de nouvelles connaissances. Toutefois, les femmes de 50 ans et plus (comparativement aux hommes du même groupe d'âge) apparaissent (comme nous le verrons plus loin dans la section 6-1-5-2), plus à l'aise à l'égard de ces pratiques (même s'il s'agit de différence mineure dans les deux

cas). Bien que de nombreux écrits aient souligné l'importance, pour le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, de rendre la formation plus accessible à ces derniers qui en suivent souvent moins que leurs cadets (OECD, 2005), la pratique n'est pas efficace ni susceptible de les faire prolonger leur vie professionnelle.

Enfin, la non émergence des pratiques d'évaluation du rendement en tant que pratiques favorisant l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants peut s'expliquer par la réticence de ces derniers à se voir « jugés », par l'entremise de l'évaluation formelle de leur rendement ou de leur potentiel ou d'un feed-back sur le rendement par le supérieur (pratiques composant cette grappe et s'étant toutes avérées non significatives). Abondant dans le même sens, Pelchat et coll. (2003) expliquent que l'entretien conduisant à l'élaboration d'un projet de fin de carrière serait plus efficace pour prolonger la vie professionnelle que l'entretien menant à l'évaluation formelle du rendement.

6-1-1-4 Vérification des modèles explicatifs de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants

Il est intéressant, à ce stade, de voir dans quelle mesure les modèles explicatifs du maintien en emploi (développés dans la section 2-2-1) se vérifient à travers les résultats obtenus dans notre recherche. Les différents modèles et typologies de pratiques de gestion évoqués permettent d'expliquer partiellement l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants.

En faisant ressortir l'effet positif des congés sans solde sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, nos résultats sont cohérents avec la place accordée à la flexibilité du temps de travail dans plusieurs modèles de

rétenition des employés, tels le processus de fidélisation des employés proposé par Tanguay (2004) ou la typologie des pratiques de rétenition suggérée par Poulin (2000) qui soulignent, entre autres, l'importance des absences sans traitement permises (afin d'offrir des conditions de travail adaptées).

Plusieurs modèles, tels ceux suggérés par Cardinal (2004) (voir section 2-2-1-3-5), Tanguay (2004) (voir section 2-2-1-3-4) et Poulin (2000) (voir section 2-2-1-3-3) soulignent aussi l'importance d'offrir des nouveaux rôles (projets spéciaux ?) aux travailleurs vieillissants pour leur maintien en emploi.

Plusieurs modèles soulignent également l'importance d'établir un plan de carrière dans un processus de fidélisation des travailleurs vieillissants, tels ceux proposés par Tanguay (2004) (voir section 2-2-1-3-4) et Cardinal (2004) (voir section 2-2-1-3-5). On retiendra surtout que les travailleurs vieillissants seraient prêts à retarder leur décision de partir à la retraite pour autant qu'ils aient un projet de fin de carrière qui fait appel à leur expérience et les place un peu au-dessus de la mêlée.

Toutefois, il nous a paru difficile de raccrocher nos résultats à un seul de ces modèles, voire à une seule des typologies de pratiques constituant notre cadre de recherche. Le modèle de rétenition des employés proposé par March et Simon (1991) ainsi que le processus de fidélisation des employés suggéré par Tanguay (2004) paraissent être les meilleurs pour expliquer le mieux nos résultats (à l'égard de l'extension de la vie professionnelle). Le premier parce qu'il met en avant deux facteurs clés, soit la conformité de l'emploi à l'image qu'un travailleur se fait de lui-même (idéal personnel et réalité) et la facilité perçue de quitter l'organisation, en tant que facteurs qui influencent fortement la décision de rester dans l'organisation ou de quitter. Ainsi les travailleurs vieillissants ne sont pas encouragés à rester dès lors que les nouveaux mandats qui leur sont proposés par l'organisation ne correspondent pas à l'idée qu'ils se

font d'eux-mêmes. Par ailleurs, la facilité perçue de quitter l'organisation (présentée comme un facteur influençant les départs) est bien présente chez les travailleurs vieillissants qui sont proches de la retraite. Pour sa part, le processus de fidélisation des employés suggéré par Tanguay (2004) semble également se vérifier à travers nos résultats (même s'il s'agit plus dans notre cas de pratiques individuelles que d'étapes à franchir), mettant en exergue l'importance des plans de carrière, des conditions de travail adaptées (congrés sans solde dans notre cas) et des responsabilités nouvelles (aménagement de l'emploi).

Enfin, force est de reconnaître que certaines des pratiques visées ne sont pas vérifiées comme nous venons de le voir dans la section précédente (section 6-1-1-3), notamment celles relatives à la rémunération, la communication, la formation et la mobilité interne, pourtant suggérées par ces modèles et typologies.

6-1-1-5 Effets des variables de contrôle

Le sexe n'est pas vraiment significatif. Même si elles peuvent progresser plus que les hommes en fin de carrière (modèle de Sékaran⁶⁴, 1992), il semble que les femmes, soucieuses de qualité de vie, ne tiennent pas à rester au travail plus longtemps que les hommes. Il y aurait même une certaine tendance à ce que ce soient les hommes qui restent plus longtemps au travail. Par contre l'âge est significatif à 1 %. Les plus vieux semblent favoriser plus l'extension de la vie professionnelle que les plus jeunes. Il se pourrait que plus on vieillit moins on soit radical dans ses intentions de départ à la retraite. Qui affirme – à 40 ans – vouloir partir tôt pour réaliser d'ambitieux projets de retraite pourrait – à 60 ans – se révéler plus nuancé et prétendre rester quelques années de plus. Pourtant il semble qu'il faille être prudent avant d'avancer un tel point car de

tels résultats pourraient être aussi le produit d'un biais naturel de l'échantillon, les plus vieux étant ceux qui favorisent *ipso facto* l'extension de la vie professionnelle (puisque les autres sont partis !). Il est donc important de contrôler cette deuxième variable « âge » sinon on pourrait attribuer à des pratiques des effets factices sur l'extension de la vie professionnelle (dus au fait que les plus âgés perçoivent plus l'existence de certaines pratiques).

6-1-1-6 Principaux enseignements

Ces premiers résultats relatifs à notre première question de recherche nous ont appris que les travailleurs vieillissants sont sensibles aux congés sans solde, une disposition qui peut grandement contribuer à les encourager à rester un peu plus longtemps dans leur emploi. Rien d'étonnant à ce qu'un tel aménagement du temps de travail soit si « prisé », notamment dans un contexte de surcharge de travail où la simple perspective pour les travailleurs vieillissants de continuer à travailler dans les mêmes conditions (alors qu'ils ont la possibilité d'en échapper) peut décourager les plus tenaces. Ils auront en effet besoin, en restant, de mieux gérer leur énergie au travail et donc de pouvoir de temps à autre se réserver des pauses, si nécessaires à leur équilibre tant physique que psychologique. Mais il y a plus que cela, car les congés sans solde permettent aussi aux travailleurs vieillissants de mieux gérer leur équilibre travail-vie (Lesemann, 2003b), voire leur donnent la possibilité de se désengager progressivement dans certains cas (CEE, 2002).

Nous avons aussi appris toute l'importance que les travailleurs vieillissants pouvaient accorder aux projets de fin de carrière, au point d'envisager la possibilité de prolonger leur vie professionnelle. Il faut croire aussi en la difficulté d'obtenir l'assentiment des travailleurs vieillissants à rester et à reporter à plus tard leurs projets de retraite, à moins que ces derniers y trouvent

un intérêt supérieur au fait de partir à la retraite. En fait, les travailleurs vieillissants quitteraient encore plus facilement en fin de carrière, face à un manque de perspectives professionnelles ou si ces dernières ne répondent pas à leurs attentes. En leur offrant de nouveaux rôles, on peut donc espérer les « séduire » au point de leur donner le goût de rester et d'entamer une « deuxième carrière ». Ils pourront ainsi rompre avec leurs anciens emplois, devenus moins stimulants, pour affronter de nouveaux défis qui leur permettent de faire valoir leur expérience et leurs compétences, de se réaliser et de donner un sens à leur vie.

Fait intéressant, nos résultats ne font pas apparaître la formation (dans la gestion) comme un incitatif à prolonger la vie active. Plus que cela, ils en font un repoussoir (significatif à 5 %), produisant l'effet inverse. Ce résultat s'inscrit en porte-à-faux avec l'opinion répandue selon laquelle les travailleurs vieillissants seraient favorables à l'actualisation et à l'enrichissement de leurs connaissances (dont ils redoutent surtout l'obsolescence), et ce, bien souvent au nom d'une équité interne, sachant la priorité accordée en général par les organisations aux plus jeunes en matière de formation. La formation en gestion pourrait donc faire fuir les travailleurs vieillissants, d'autant qu'ils n'en ressentent plus le besoin en fin de carrière. Si on venait à les obliger à s'investir trop lourdement, par exemple dans l'adaptation aux systèmes de gestion, les travailleurs vieillissants préféreraient partir.

Les travailleurs vieillissants ne sont pas non plus encouragés à rester par la présence de programmes de préparation à la retraite au sein de l'organisation. Est-ce parce ces programmes sont associés souvent à des programmes de départs anticipés à la retraite ou parce que ces programmes valorisent l'épanouissement dans la retraite et encouragent le départ précoce ?

Enfin, nous avons appris qu'il était difficile (avec les pratiques étudiées du moins) de « gérer » le départ à la retraite des répondants, ce qui laisse croire que d'autres facteurs indépendants de l'organisation pourraient contribuer à l'influencer davantage.

6-1-2 Deuxième question de recherche (Q2)

Notre deuxième question de recherche (voir section 2-4-2-1) s'énonçait de la manière suivante :

« Quelles sont les pratiques de gestion qui favorisent l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants? ».

En réponse anticipée à cette question, nous avons émis l'hypothèse que 32 pratiques (énumérées dans la section 3-5-1) pouvaient – selon la littérature consultée – favoriser cet engagement.

6-1-2-1 Rappel des pratiques significatives pour l'engagement organisationnel

En réponse à notre deuxième question de recherche (Q2), les résultats finaux se présentent comme suit :

Tableau LIII

Rappel des pratiques significatives pour l'engagement organisationnel, pour les individus âgés de 50 ans et plus

Pratiques	Sens et niveau de signification
Aménagement de l'emploi - mandats	((+))
Évaluation du rendement	((+))
Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164)	((+))

(()) significatif à 1 %

Les résultats – très clairs cette fois – indiquent que, là encore, pas plus de neuf hypothèses pourraient être vérifiées, à savoir les pratiques (ou grappes de pratiques) relatives à l'aménagement de l'emploi-mandats (cinq pratiques), à l'évaluation du rendement (trois pratiques) et aux mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) qui s'avèrent avoir un effet positif sur l'engagement organisationnel des cadres vieillissants. En fait, il pourrait là aussi y avoir moins de pratiques dans la réalité puisque les pratiques à l'intérieur de chaque grappe ne sont pas toutes aussi significatives.

Le pourcentage d'explication de l'engagement organisationnel par les pratiques de gestion, pour les individus âgés de 50 ans et plus, est assez élevé, soit 24,8 % après contrôle des variables sexe et âge. Ainsi, l'engagement organisationnel est beaucoup plus facilement modifiable par les pratiques de gestion que l'extension de la vie professionnelle. Les relations sont ici très significatives (les trois à 1 %) contrairement à l'extension de la vie professionnelle.

Analysons à présent, une à une, les pratiques identifiées et réputées favoriser l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

6-1-2-2 Pratiques significatives

Les pratiques (ou grappes de pratiques) qui se sont avérées favoriser l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (en ne tenant compte que des régressions) sont les suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » (tableau LIII).

- Aménagement de l'emploi-mandats

Les résultats indiquent que la pratique : « aménagement de l'emploi-mandats » favorise l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, ce qui confirme notre hypothèse de départ. Ce résultat est corroboré par de nombreux écrits qui soulignent le lien positif de cette pratique avec l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (Bellemare et coll. 1995; Guérin et Saba, 2001; Saba et Guérin, 2002; Trudel et coll. 2005). Pour le construit « aménagement de l'emploi-mandats », les corrélations sont significativement beaucoup plus nombreuses et plus fortes que pour l'extension de la vie professionnelle, démontrant le caractère mobilisateur (pour les travailleurs vieillissants) des pratiques composant ce construit, telles la participation à des comités stratégiques ($r = 0,355$, significatif à 1 %), la possibilité d'affectation à des projets spéciaux ($r = 0,352$, significatif à 1 %), la possibilité d'avoir des mandats de consultation interne ($r = 0,282$, significatif à 1 %), la possibilité de jouer un rôle de formateur(trice) ($r = 0,221$, significatif à 1 %) et même la pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements : alliance, partenariat ($r = 0,128$, significatif à 5 %). Ainsi la composante participation stratégique passe au premier plan pour influencer l'engagement organisationnel, alors que dans l'extension de la vie professionnelle, c'était beaucoup plus l'affectation à des projets spéciaux. Ici, c'est bien de participation et d'implication dont on parle (participation à des comités stratégiques, projets spéciaux, etc.) et non seulement de nouveaux rôles comme dans l'extension de la vie professionnelle. La participation responsabilise les employés et les pousse à fournir des efforts au-dessus de la normale. Par contre, dans l'extension de la vie professionnelle, les nouveaux rôles – même s'ils représentent un pouvoir ou une responsabilité – sont associés à une satisfaction, plaisir ou confort qui peut pousser certains répondants à envisager une prolongation de leur vie professionnelle. La participation des travailleurs vieillissants à la gestion de l'organisation est donc plus au cœur de

la mobilisation, ce que soulignent de nombreux écrits qui présentent cette pratique comme une source de responsabilisation qui influence favorablement l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (SD-Work, 2005) et un signe de confiance et de considération de l'organisation à leur égard (Eylon et Bamberger, 2000).

Il est difficile aussi de ne pas être mobilisé dès lors qu'on participe à des comités stratégiques, à des projets spéciaux, qu'on assume un rôle de formateur, de consultant interne etc., parce que ces rôles incitent fortement les travailleurs vieillissants à s'impliquer, voire à prendre eux-mêmes les décisions dans certains cas (SD-Work, 2005) et à mettre à profit (et en valeur) leur savoir et leur savoir faire (Tremblay, 2002). Selon une étude récente réalisée au sein du milieu de la santé et des services sociaux au Québec, il apparaît que l'opportunité offerte aux travailleurs vieillissants de jouer de nouveaux rôles au sein de leur organisation fait partie des pratiques les plus importantes, associées à l'engagement organisationnel de ces travailleurs (Trudel et coll. 2005).

- Évaluation du rendement

Si à l'égard de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, les résultats ont montré que la pratique « évaluation du rendement » (en tant que construit mais aussi pour toutes les pratiques qui le composent) n'avait aucun effet, il en est bien autrement pour l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants qui est favorisé par les pratiques d'évaluation du rendement. À cet égard, les analyses corrélationnelles (bivariées simples) montrent que les pratiques qui composent le construit « évaluation du rendement » se sont toutes révélées significatives, soit : « feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e) ($r = 0,372$, significatif à 1 %) », « évaluation formelle du rendement ($r = 0,263$, significatif à 1 %) » et « évaluation formelle du potentiel ($r = 0,160$, significatif à 1 %) ». Ce résultat est corroboré par

plusieurs écrits qui ont souligné l'influence de l'évaluation du rendement sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (Pelchat et coll. 2003). On a également surtout montré que les travailleurs vieillissants nourrissaient des attentes à l'égard de la reconnaissance au travail qui influence positivement leur engagement organisationnel, parce qu'ils se sentent alors valorisés au sein de l'organisation (Wils et coll. 1998; Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2002). Marbot (2005) écrit à ce sujet :

« Les seniors sont en général plus sensibles que la moyenne à toutes les marques de reconnaissance de l'entreprise à leur égard; la perception de leur niveau d'équité dépend très largement des signes de reconnaissance qu'ils reçoivent de la part de leur manager » (Marbot, 2005 : 57)

Vandenberghe (2005) introduit le concept de « soutien organisationnel perçu », mettant ainsi en relief l'importance de l'évaluation du rendement et son effet positif sur l'engagement organisationnel, dans la mesure où cette évaluation amène les employés à sentir qu'on valorise leur contribution aux objectifs de l'organisation. De ce point de vue, l'évaluation du rendement contribue à mobiliser les employés (Francoeur, 2003⁶⁵).

Les travailleurs vieillissants veulent bien faire des efforts mais il faut qu'on le reconnaisse et l'évaluation du rendement est l'occasion pour le faire. D'ailleurs, ce n'est peut-être pas l'évaluation en tant que telle qui mobilise mais le feedback (et la reconnaissance) que l'on distribue à l'occasion de cette évaluation, surtout pour les travailleurs vieillissants qui sont souvent délaissés en matière de reconnaissance parce qu'on pense qu'ils n'en ont pas besoin, qu'ils le savent ou qu'il est difficile par exemple pour un plus jeune de complimenter un plus âgé ou pour une femme de reconnaître les contributions d'un homme plus âgé.

À un niveau plus général, certains auteurs préconisent que l'évaluation du rendement peut représenter un moment idéal où l'employé a l'occasion

d'échanger autour de ses préoccupations professionnelles. Brun et Tison, (2002) avancent dans ce cadre :

« Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés : ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation » (Brun et Tison, 2002 : 15).

- Mécanismes d'expression

Les pratiques liées aux mécanismes d'expression ont pour effet d'accroître l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Ce résultat confirme notre hypothèse de départ. Il est aussi corroboré par plusieurs études qui montrent que les organisations les plus mobilisatrices sont celles qui permettent aux travailleurs vieillissants de faire part de leurs suggestions et de libérer ainsi leurs émotions (Lavigne, 2002), les travailleurs vieillissants étant particulièrement sensibles à tout ce qui peut améliorer leur « marge de manœuvre » dans les situations de travail et leur procurer un sentiment de considération à l'intérieur de l'organisation. Les travailleurs vieillissants veulent avoir leur mot à dire sur la manière dont est gérée leur organisation, revendiquant en quelque sorte leur influence sur les décisions dans les organisations, voire leur participation à la gestion qui peut s'exercer par des mécanismes variés tels que les suggestions, sondages etc., et concrétiser ainsi leur implication, tant dans les décisions qui les concernent que celles qui touchent des aspects organisationnels plus généraux (Wolf, 1983). Il faut comprendre qu'un travailleur vieillissant, compétent et informé, ne manquera pas de vouloir utiliser son savoir dans l'action et de participer ainsi à la vie de son organisation, en étant plus porté à suggérer de nouvelles façons de faire.

Ce qui est étonnant, c'est que l'expression ressorte plus que l'information qui est aussi censée être mobilisatrice. En fait, ce ne serait pas l'information qui mobiliserait les travailleurs vieillissants mais le fait qu'on les consulte, qu'on les écoute et qu'on entretienne avec eux une communication ouverte et empreinte de respect (Wils et coll. 1998).

6-1-2-3 Pratiques non significatives

Des pratiques (ou grappes de pratiques) telles la planification de carrière, la mobilité interne, l'information et l'éthique, le maintien des compétences managériales, le développement des connaissances et la rémunération incitative, réputées – selon la littérature – avoir un lien avec l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants et qui constituaient autant d'hypothèses de notre recherche n'ont point émergé dans les résultats finaux que nous avons obtenus. Notons que ces pratiques pourraient être non significatives parce que la taille de l'échantillon est trop petite ou que les variables sont dichotomes (ce qui tend à réduire la taille des corrélations). Il se pourrait aussi qu'elles soient masquées par d'autres variables.

Ainsi, les analyses corrélationnelles simples ont fait apparaître que certaines des pratiques appartenant à ces grappes sont significatives au premier degré, chez les individus âgés de 50 ans et plus. Néanmoins, ces corrélations s'évanouissent lorsque les trois pratiques présentées dans la section 6-1-2-1 sont contrôlées. Il pourrait donc s'agir de pratiques associées aux pratiques précédentes mais n'expliquant pas une portion originale de la variable dépendante. La question se pose alors de savoir si les pratiques significatives de la section 6-1-2-1 le seraient encore en l'absence des pratiques de cette section 6-1-2-3. En un mot, sont-elles des pratiques complémentaires nécessaires ou sont-elles des pratiques superflues ? La question est d'importance pour les gestionnaires qui doivent se

demander si les pratiques significatives le sont indépendamment des autres ou si elles font partie d'un ensemble plus large dont elles sont l'élément principal le plus représentatif. La présence de ces dernières pratiques n'augmente pas plus l'engagement organisationnel mais les pratiques significatives de la section 6-1-1-1 le seraient-elles tout autant en leur absence ? Est-ce possible aussi que ces corrélations soient factices et que ces pratiques soient non significatives ?

En ce qui a trait aux pratiques de planification de carrière, il se pourrait qu'elles aident beaucoup plus à faciliter la décision des travailleurs vieillissants de rester dans l'organisation (à partir du moment où ils se dénichent un emploi sur mesure) qu'à accroître leur engagement organisationnel, probablement beaucoup plus lié à leur personnalité (capacité à s'enthousiasmer et à s'impliquer) et aux responsabilités qu'ils détiennent au sein de l'organisation. Encore là, la planification de carrière pourrait être plus associée à la qualité de vie au travail (QVT) qu'à la performance des employés.

Pour ce qui est de la mobilité interne, les travailleurs vieillissants sont rarement mobilisés par les mutations horizontales lorsqu'elles correspondent plus souvent à des objectifs organisationnels de restructuration qu'à des objectifs individuels de carrière (ce qui pourrait être le cas de notre échantillon). En fait, tant la mobilité à l'intérieur du réseau que dans l'organisation ressortent comme non significatives dans les analyses corrélationnelles simples de la grappe « mobilité interne », ce qui traduit bien que ces pratiques ne sont guères mobilisatrices. On peut penser que la mobilité dont pourraient se prévaloir les travailleurs vieillissants n'est, la plupart du temps, qu'un moyen de les diriger vers d'autres emplois moins importants ou qui préparent même à un désengagement progressif, ce qui est loin de les mobiliser (Dychtwald, 1990). Par contre, les attentes des travailleurs vieillissants peuvent être différentes à l'égard de la promotion à des postes supérieurs (pratique significative de la

grappe), même s'il n'y en a plus beaucoup pour ces derniers. Quand il y en a, les promotions s'accompagnent bien souvent d'un plus grand pouvoir « *Empowerment* » offert aux travailleurs vieillissants, comme dans les nouveaux rôles, ce qui les mobilise davantage et accroît leur engagement organisationnel.

Concernant l'information et l'éthique, son effet moindre sur l'engagement organisationnel chez les travailleurs vieillissants pourrait s'expliquer par une moins grande sensibilité à l'égard de l'information à caractère plus opérationnel. Toutefois, la diffusion d'information à caractère stratégique s'étant avérée une pratique significative de la grappe « information et éthique » dans les analyses corrélationnelles simples, il y a tout lieu de croire que les travailleurs vieillissants seraient plus sensibles à ce type d'information, vraisemblablement parce qu'elle est une marque de confiance et une forme de partage du pouvoir. Encore là, les pratiques favorisant l'éthique au travail (exprimée ici par l'instauration d'un code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres) peuvent être bien reçues par les travailleurs vieillissants, soucieux d'être performants dans leurs nouveaux rôles mais qui accordent aussi de l'importance à la manière d'y parvenir.

En ce qui concerne le maintien des compétences managériales et le développement des connaissances, ces pratiques ne semblent pas être efficaces pour mobiliser les travailleurs vieillissants. Notons que toutes les pratiques (à l'exception d'une seule) composant ces deux grappes sont significatives, soit : « activités de maintien des compétences managériales : colloques, accès à des revues professionnelles (V193) », « formation adaptée aux besoins personnels : apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc. (V196) » et « accès à des programmes de formation en informatique (V194) » (ces trois pratiques étant significatives à 1 %). Pourtant ces corrélations s'effacent très vite lorsque des pratiques comme les aménagements

d'emploi, l'évaluation du rendement ou les mécanismes d'expression entrent dans le modèle, ce qui laisse croire à des corrélations factices plutôt qu'à des corrélations réelles. Les deux grappes « maintien des compétences managériales » et « développement des connaissances » n'étant pas significatives, peut-on en déduire que les travailleurs vieillissants ne sont pas mobilisés par la formation ? Ne pourrait-on pas tout simplement considérer, en accord avec David et coll. (2001), que le manque de motivation des travailleurs vieillissants à l'égard de la formation se justifierait surtout par les nouvelles contraintes susceptibles d'accompagner la réussite d'une formation (qui peut entraîner un nouveau statut d'emploi).

Enfin, la rémunération incitative ne semble pas constituer un facteur important pour stimuler l'engagement organisationnel chez les travailleurs vieillissants. Notons pourtant que la pratique : « droit à des gratifications salariales hors classe (V179) » est la seule composante de cette grappe qui a une corrélation simple significative (à 5 %), pouvant traduire à la limite que ce mode de rétribution (à caractère exceptionnel) pourrait venir sanctionner par exemple les très bonnes performances des travailleurs vieillissants et contribuer ainsi à favoriser leur engagement. Les autres pratiques composant la grappe « rémunération incitative » soit la rémunération liée aux résultats ou au mérite n'étant pas significatives, cela ne traduirait-il pas le fait que les travailleurs vieillissants ressentiraient une indifférence vis-à-vis de la performance et de la compétition dans le dernier virage de leur carrière, privilégiant plutôt qu'on témoigne à leur égard de la considération et qu'on valorise leur expérience et leur rôle dans l'organisation (Brun et Tison, 2002).

6-1-2-4 Vérification des modèles explicatifs de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants

Voyons à présent dans quelle mesure les modèles explicatifs de l'engagement organisationnel (développés dans la section 2-2-2) se vérifient à travers les résultats obtenus dans notre recherche.

Les résultats corroborent l'affirmation relative à l'importance d'aménager les emplois dans un processus de mobilisation des travailleurs vieillissants, ce que mettent en exergue plusieurs modèles visant l'engagement organisationnel des employés, tels par exemple ceux proposés par Wanous et coll. (1992) (voir section 2-2-2-2-1-1) à travers notamment l'autonomie au travail, Izzo et Withers (2001) (voir section 2-2-2-2-1-2), Betcherman et coll.(1994) (voir section 2-2-2-2-2-2) et Lawler (1986) (voir section 2-2-2-2-2-1), les trois mettant l'accent sur la participation et la responsabilité. Notons que la participation à des comités stratégiques se présente comme l'une des pratiques les plus significatives (dans les analyses corrélationnelles simples) dans la grappe « aménagement de l'emploi-mandats ». Cela corrobore l'importance de la participation et de la responsabilisation qui représentent, pour les travailleurs vieillissants, une source d'enrichissement et de progression (subjective) et constituent ainsi un facteur important de leur motivation et engagement organisationnel. En outre, l'élargissement du champ décisionnel que favorisent la participation et la responsabilisation des travailleurs vieillissants s'inscrit parfaitement dans le modèle de Lawler (1986) (voir section 2-2-2-2-2-1) qui suggère, en complémentarité avec d'autres partages, le partage du pouvoir avec les employés, comme source importante de mobilisation.

Plusieurs modèles d'engagement organisationnel des employés accordent également une place importante à la reconnaissance, rejoignant en cela nos résultats selon lesquels l'évaluation du rendement (principalement dans sa dimension reconnaissance) influence l'engagement organisationnel des

travailleurs vieillissants. Il en est ainsi des modèles de Wanous et coll. (1992) (voir section 2-2-2-2-1-1), Betcherman et coll. (1994) (voir section 2-2-2-2-2-2) et Lawler (1986) (voir section 2-2-2-2-1). Notons là aussi que le feed-back sur le rendement par le supérieur apparaît comme la pratique la plus significative (dans les analyses corrélationnelles simples) dans la grappe « évaluation du rendement », renforçant ainsi l'importance de la rétroaction à l'égard de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. En accord avec Walker (1999), l'engagement des travailleurs vieillissants pourrait s'accroître dès lors que l'organisation assure le retour d'information.

Les résultats corroborent enfin l'affirmation relative à l'importance des mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression etc., dans un processus de mobilisation des travailleurs vieillissants, ce que mettent en exergue plusieurs modèles visant l'engagement organisationnel des employés, tels ceux proposés par Wanous et coll. (1992) (voir section 2-2-2-2-1-1), Izzo et Withers (2001) (voir section 2-2-2-2-1-2), Lawler (1986) (voir section 2-2-2-2-1) et Betcherman et coll. (1994) (voir section 2-2-2-2-2-2).

Les différents modèles de pratiques de gestion évoqués permettent d'expliquer l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Néanmoins, certaines des pratiques visées par les modèles présentés ne sont pas vérifiées. Tel est le cas des pratiques se rapportant à la progression dans la carrière ou la formation, pourtant suggérées par ces modèles.

Par contre, contrairement à l'extension de la vie professionnelle, il nous a été plus facile de raccrocher nos résultats à l'un de ces modèles qui est celui des « quatre partages » (*High Involvement*) proposé par Lawler (1986). Ce modèle préconise quatre partages, soit le partage de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses. On s'aperçoit qu'il est partiellement vérifié pour les travailleurs vieillissants, chez lesquels le partage des connaissances

(par la formation) et de l'information (par voie descendante) semblent moins mobilisateurs qu'ils devraient l'être chez les autres employés. Par contre, le partage du pouvoir (par la responsabilisation) et des récompenses (par le biais de la reconnaissance) l'est.

6-1-2-5 Effets des variables de contrôle

Les résultats ont mis en évidence que l'âge et le sexe des individus âgés de 50 ans et plus n'ont pas d'effet sur l'engagement organisationnel. En ce qui a trait à l'âge, les travailleurs les plus âgés (parmi les travailleurs vieillissants) ne seraient donc pas les plus mobilisés comme le souligne la littérature, arguant que les employés démobilisés optent en général pour une retraite plus précoce (Mowday et coll. 1982). En ce qui concerne le sexe, ce résultat est en accord avec plusieurs écrits ayant souligné l'absence de lien significatif entre le sexe des travailleurs vieillissants et leur engagement organisationnel. Ainsi les femmes de 50 ans et plus sont autant mobilisables que les hommes de 50 ans et plus.

6-1-2-6 Principaux enseignements

Dans l'aménagement de l'emploi, l'influence de la participation et des nouveaux rôles sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants a le plus retenu notre attention. Pour l'évaluation du rendement, la rétroaction s'avère un important facteur de mobilisation des travailleurs vieillissants, notamment grâce à la reconnaissance qui l'accompagne.

Les travailleurs vieillissants apparaissent enfin très sensibles aux moyens d'expression internes à l'organisation, aimant avoir leur mot à dire (et être écoutés et consultés).

Mais nous avons surtout appris que nous sommes en présence d'un modèle de mobilisation, très proche du modèle des « quatre partages » (*High Involvement*) développé par Lawler (1986), où le partage du pouvoir (par le biais de la participation à des comités stratégiques) occupe une place de choix, tout comme le partage des récompenses (par la reconnaissance) et de la communication (dans sa dimension ascendante liée aux mécanismes d'expression). Mais dans le cadre des vieillissants nous modifierons le modèle de Lawler (1986) en lui soustrayant le partage des connaissances (par la formation) – cet aspect s'étant révélé non mobilisateur auprès des travailleurs vieillissants – et le partage de la communication (dans sa composante descendante). Le modèle de Lawler (1986), ainsi modifié, s'appliquerait plus aux travailleurs vieillissants, alors que le modèle intégral s'adresserait davantage aux employés dans leur ensemble comme l'ont montré les travaux de Lawler (1986).

Plus que l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel apparaît donc comme une finalité relativement gérable puisqu'un certain nombre de pratiques apparaissent clairement lui être associées.

6-1-3 Troisième question de recherche (Q3)

Notre troisième question de recherche (voir section 2-4-2-1) s'énonçait de la manière suivante :

« Quelles sont les pratiques de gestion qui peuvent simultanément favoriser le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants? ».

En réponse anticipée à cette question, rappelons que nous avons émis 32 pratiques (énumérées dans la section 3-5-1) qui pouvaient – selon la littérature consultée – favoriser simultanément l’extension de la vie professionnelle et l’engagement organisationnel.

6-1-3-1 Rappel des pratiques significatives pour la variable synthèse

En réponse à notre troisième question de recherche (Q3), les résultats se présentent comme suit :

Tableau LIV

Rappel des pratiques significatives pour la variable synthèse, pour les individus âgés de 50 ans et plus

Pratiques	Sens et niveau de signification
Aménagement de l’emploi - mandats	((+))
Évaluation du rendement	(+)
Planification de carrière	((+))
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	(-)
Mécanismes d’expression : suggestion, sondage, groupe d’expression, etc. (V164)	+

(()) significatif à 1 %; () significatif à 5 %; pas de parenthèse (significatif à 10 %)

Les résultats indiquent que pas plus de 11 hypothèses pourraient être vérifiées (voire 12 hypothèses si l’on ajoute une pratique – les mécanismes d’expression – significative à 10 %), à savoir les pratiques se rapportant à l’aménagement de l’emploi-mandats (cinq pratiques), à l’évaluation du rendement (trois pratiques), à la planification de carrière (trois pratiques) (significatives à 1 % et à 5 %) et aux mécanismes d’expression : suggestion, sondage, groupe d’expression, etc. (V164). Toutes ces pratiques favorisent la

combinaison simultanée de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des cadres vieillissants. Notons que là aussi, il pourrait y avoir moins de pratiques dans la réalité puisque les pratiques à l'intérieur de chaque grappe ne sont pas toutes aussi significatives.

Le pourcentage d'explication de la variable synthèse par les pratiques de gestion, pour les individus âgés de 50 ans et plus, est assez élevé, soit 17,4 %. Il est porté à 17,7 % si l'on ajoute la pratique « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » (significative à 10 %). Calculé après le contrôle des variables âge et sexe, ce pourcentage, assez substantiel, confirme l'importance relative de la contribution de ces pratiques de gestion à l'explication des variations de la variable synthèse. Comme il fallait s'y attendre, cette proportion est intermédiaire entre le pourcentage d'explication de l'extension de la vie professionnelle (6,8 %) et celui de l'engagement organisationnel (24,8 %) et même très proche du pourcentage d'explication de l'engagement organisationnel, en ajoutant la pratique relative aux mécanismes d'expression.

Analysons à présent, une à une, les pratiques identifiées et réputées influencer simultanément l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

6-1-3-2 Pratiques significatives

Les pratiques (ou grappes de pratiques) qui se sont avérées favoriser la variable synthèse des travailleurs vieillissants sont donc les suivantes : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement », « planification de carrière » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) ». Une autre pratique s'est avérée avoir un effet

négalif sur la variable synthèse des travailleurs vieillissants, soit : « accès à des programmes de développement en gestion (V161) » (tableau LVI). Ce modèle constitue le noyau des pratiques sur lesquelles devrait s'appuyer une stratégie de gestion des 50 ans et plus.

- Aménagement de l'emploi-mandats

Les résultats indiquent que de toutes les pratiques influant sur la variable synthèse, celle liée à l'aménagement de l'emploi-mandats s'avère de loin la plus importante. Qui plus est, la quasi-totalité des pratiques composant ce construit sont corrélées au premier degré avec la variable synthèse (toutes à 1 %), soit les pratiques suivantes : « possibilité d'affectation à des projets spéciaux (V197) », « participation à des comités stratégiques (V198) », « possibilité d'avoir des mandats de consultation interne (V177) » et « possibilité de jouer un rôle de formateur(trice) (V183) ». Comme nous l'avons vu, cette variable est un mélange de participation (plus mobilisatrice) et de nouveaux rôles (mobilisateurs et favorisant l'extension de la vie professionnelle). Nous avons en effet souligné (voir section 6-1-2-2) le caractère mobilisateur pour les travailleurs vieillissants de l'enrichissement de l'emploi, notamment par le biais de la participation à des comités stratégiques, qui renforce leur responsabilisation et leur participation et qui les amène à fournir des efforts au-dessus de la normale (facteur d'engagement). Nous avons aussi indiqué (voir section 6-1-1-2) que la dimension « nouveaux rôles » (projets spéciaux) prédominait plus, s'agissant de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants [une seule pratique significative à 1 %, soit possibilité d'affectation à des projets spéciaux (V197)]. Il est normal que la grappe aménagement de l'emploi-mandats soit la plus significative puisque c'est la seule variable qui favorise significativement l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

- Évaluation du rendement

Les résultats montrent également l'importance de la contribution de l'évaluation du rendement à la variable synthèse des travailleurs vieillissants. Notons que les trois pratiques composant le construit « évaluation du rendement » sont corrélées au premier degré avec la variable synthèse (toutes à 1 %), soit : « feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e) (V157) ($r = 0,229$) », « évaluation formelle du rendement (V156) ($r = 0,196$) » et « évaluation formelle du potentiel (V162) ($r = 0,147$) ». En comparaison avec l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel (considérés séparément), les trois pratiques s'avèrent également corrélées au premier degré avec l'engagement organisationnel (toutes à 1 %). Par contre, aucune d'elles ne l'est avec l'extension de la vie professionnelle. Ces résultats mettent en évidence que c'est surtout par le biais de sa composante « engagement organisationnel » que la variable synthèse est influencée par la grappe « évaluation du rendement ».

- Planification de carrière

Les résultats mettent aussi en exergue l'importance, pour les organisations, de concevoir et mettre en place des plans de carrière pour augmenter la variable synthèse des travailleurs vieillissants. Notons que les trois pratiques qui composent cette grappe, soit : « élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière (V159) », « entretien périodique de carrière avec le(la) supérieur(e) (V158) » et « évaluation périodique des besoins de formation et de développement (V163) », sont corrélées au premier degré avec la variable synthèse (toutes à 1 %), se confondant en cela avec les résultats obtenus pour l'engagement organisationnel. Par contre, pour l'extension de la vie professionnelle, seule la pratique relative au plan formel l'était (à 1 % également). C'est donc là encore surtout par le biais de sa composante

« engagement organisationnel » que la variable synthèse est influencée par la grappe planification de carrière.

- Mécanismes d'expression

Significative à 10 %, la pratique se rapportant aux mécanismes d'expression est donc retenue comme ayant un effet positif sur la variable synthèse chez les travailleurs vieillissants. Encore ici, cette pratique s'est révélée significative avec l'engagement organisationnel (et la variable synthèse) (à 1 %) et non avec l'extension de la vie professionnelle. Ainsi, la possibilité offerte aux travailleurs vieillissants d'exprimer leurs opinions et de pouvoir s'impliquer activement dans la gestion influencerait davantage la variable synthèse, par le biais de sa composante « engagement organisationnel » que par sa composante « extension de la vie professionnelle ».

- Accès à des programmes de développement en gestion

Les résultats indiquent enfin que l'accès à des programmes de développement en gestion est négativement associé avec la variable synthèse chez les travailleurs vieillissants, ces derniers semblant rechigner à fournir des efforts d'apprentissage lorsqu'ils sont en fin de carrière. Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas ici de formation en général mais bien d'un domaine (la gestion) où les cadres vieillissants ont vraisemblablement eu à se former durant de longues années et où ils ne souhaitent plus fournir de gros efforts, soit parce qu'ils s'estiment suffisamment compétents, soit parce qu'ils estiment que le retour sur l'investissement demandé sera insuffisant.

6-1-3-3 Pratiques non significatives

Les pratiques relatives à la mobilité interne s'avèrent inefficaces vis-à-vis de la variable synthèse des travailleurs vieillissants. Toutefois, la promotion à des postes supérieurs (pratique la plus significative de la grappe mobilité interne) s'avère possiblement efficace pour augmenter la variable synthèse des travailleurs vieillissants, vraisemblablement davantage motivés par la promotion que par des mutations horizontales qui les intéresseraient moins. Marbot (2005) soutient dans ce cadre que certains travailleurs vieillissants peuvent aspirer à la mobilité hiérarchique, ce qui corrobore notre résultat.

Les pratiques se rapportant au maintien des compétences managériales et au développement des connaissances s'avèrent également inefficaces pour la variable synthèse des travailleurs vieillissants. Ne peut-on pas relier ce résultat, en accord avec Santelmann (2002), à la lassitude que les travailleurs vieillissants pourraient tout simplement manifester envers l'effort qu'ils doivent fournir en vue d'acquérir de nouvelles connaissances et qui pourrait encourager ces derniers à mettre un terme à leur carrière ? Le moindre intérêt des travailleurs vieillissants à l'égard de la formation ne résulterait-il pas aussi, comme le suggèrent Zanardelli et Leduc, (2006), d'un sentiment de renoncement ou à tout le moins de moindre appétence en ce domaine, par le fait que ces travailleurs y accèdent moins souvent que les plus jeunes et qui permet d'expliquer l'inefficacité des pratiques de formation à l'égard de leur variable synthèse. De plus, les organisations sont moins enclines à financer des programmes de formation destinés aux travailleurs vieillissants et ces programmes sont conçus plus ou moins indépendamment des besoins des travailleurs vieillissants, ce qui pourrait causer leur inefficacité pour ce groupe d'employés. Si l'on tient compte du fait que les travailleurs vieillissants sont en fin de carrière et non en situation de réorientation de leur activité, il n'est pas étonnant alors que l'intérêt développé par ces derniers envers la formation soit

plus faible (Zanardelli et Leduc, 2006). À la limite, ne pourrait-on pas penser que des formations adaptées aux besoins personnels des travailleurs vieillissants ou d'intérêt plus général pourraient être efficaces pour augmenter leur variable synthèse (ces pratiques s'étant avérées significatives dans les corrélations simples bien qu'il pourrait s'agir encore ici de corrélations factices).

Enfin, les pratiques liées à la rémunération incitative s'avèrent inefficaces pour accroître la variable synthèse des travailleurs vieillissants, traduisant le fait que tant la rémunération au mérite que celle axée sur les résultats ne sauraient encourager les travailleurs vieillissants à prolonger leur vie professionnelle ni favoriser leur engagement. Pourtant la pratique « droit à des gratifications salariales hors-classe (V179) » s'est avérée là aussi (comme pour l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel) la seule composante de cette grappe ayant une corrélation simple significative (à 1 %) et pouvant traduire sa contribution (possible) à l'accroissement de la variable synthèse des travailleurs vieillissants, vraisemblablement en lien avec son caractère tout-à-fait exceptionnel.

6-1-3-4 Comparaison avec les modèles théoriques de l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel

L'absence (dans la littérature) d'un modèle théorique de la variable synthèse ne permet malheureusement pas d'effectuer une comparaison avec le modèle « émergent » de notre analyse. Toutefois, il est fort intéressant de comparer ce modèle émergent avec les différents modèles théoriques de maintien en emploi et d'engagement organisationnel, ce que nous nous proposons de faire dans cette section.

Comme nous l'avons vu (voir sections 6-1-3-2 et 6-1-3-3), le modèle émergent de la variable synthèse se compose davantage de pratiques favorisant l'engagement organisationnel que l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, les deux modèles (engagement organisationnel et variable synthèse) offrant de grandes similitudes. Cela nous a fait dire qu'on pourrait plus être en présence d'un modèle (émergent) d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, qui d'ailleurs s'apparente beaucoup au modèle plus général de participation proposé par Lawler (1986). Nous avons justifié le rapprochement entre les deux modèles (émergent et celui de Lawler, 1986) surtout par l'importance de la participation (partage du pouvoir) dans le processus de mobilisation des employés. Dans notre cas, ce serait aussi à travers les nouveaux rôles que les travailleurs vieillissants auraient la possibilité de s'impliquer dans les décisions (stratégiques) de l'organisation et d'avoir plus de contrôle sur leur travail, de telle sorte qu'ils en retirent une « satisfaction intrinsèque » qui accroît leur engagement organisationnel et finit par leur donner le goût de rester plus longtemps dans l'organisation. Nous avons aussi montré (voir section 6-1-1-2-6) que le rapprochement de notre modèle émergent avec celui de Lawler (1986) peut également se faire à travers l'importance du feed-back par le supérieur (reconnaissance) pour le partage des récompenses et par la possibilité de rétroaction contenue dans les mécanismes d'expression pour le partage de l'information, tout comme le préconise le modèle de Lawler (1986).

Notre modèle émergent emprunte aussi beaucoup au modèle de Wanous (1992) dit « des attentes satisfaites » (modèle d'engagement organisationnel) qui met notamment en exergue l'importance de la reconnaissance (*Recognition*), de la latitude décisionnelle et de l'autonomie au travail (*Autonomy*), de l'expression (*Expression*), de l'équilibre entre les buts personnels et professionnels (*Balance*) et de la progression dans la carrière professionnelle (*Career Growth*), toutes ces pratiques étant contenues dans notre modèle émergent.

La comparaison de notre modèle émergent avec les modèles théoriques de maintien en emploi nous a permis d'effectuer quelques rapprochements forts intéressants. Nous ne reprendrons pas ici en détail les rapprochements déjà évoqués à ce sujet (voir section 6-1-1-4). Nous rappellerons toutefois que notre modèle émergent accorde notamment, à l'instar de plusieurs modèles de maintien en emploi, une place importante à l'établissement des plans de carrière [voir modèles proposés par Tanguay (2004) présenté dans la section 2-2-1-3-4 et Cardinal (2004) présenté dans la section 2-2-1-3-5] et aux défis au travail [voir modèles de Cardinal (2004) présenté dans la section 2-2-1-3-5, Tanguay (2004) présenté dans la section 2-2-1-3-4 et Poulin (2000) présenté dans la section 2-2-1-3-3].

6-1-3-5 Effets des variables de contrôle

Le sexe est significatif à 10 % et indique que les hommes, plus que les femmes, favorisent la variable synthèse. Ce résultat peut paraître étonnant car le sexe n'est relié significativement ni à l'extension de la vie professionnelle ni à l'engagement organisationnel. Pourtant il est le reflet d'une légère tendance des hommes à rester plus longtemps au travail. Mais dans les deux cas les relations sont faibles puisqu'elles tournent autour de 10 %.

Il en va de même pour l'âge (significatif à 1 %), les plus vieux favorisant plus la variable synthèse que les plus jeunes. Comme nous l'avons déjà dit pour l'extension de la vie professionnelle, ceci peut s'expliquer par une estimation plus nuancée du départ par les plus âgés ou – plus vraisemblablement – par un biais de l'échantillon en faveur de ceux qui veulent rester plus longtemps au travail (les autres étant partis).

6-1-3-6 Principaux enseignements

En relation avec notre troisième question de recherche, nous avons d'abord appris que l'aménagement de l'emploi qui peut s'exprimer par la participation (à des comités stratégiques) et des nouveaux rôles (affectation à des projets spéciaux, mandats de consultation interne et de formateur, etc.) s'avère un important facteur pour favoriser simultanément le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. L'aménagement de l'emploi apparaît aussi comme la seule grappe de pratiques qui s'est avérée significative tant pour la variable synthèse que pour l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel (pris séparément), ce qui lui accorde une place de choix dans la stratégie émergente de gestion du vieillissement.

Nous avons aussi appris que l'évaluation du rendement, à travers notamment le feed-back sur le rendement par le supérieur, l'évaluation formelle du rendement et l'évaluation formelle du potentiel, influence la variable synthèse chez les travailleurs vieillissants. Ce résultat met en lumière l'importance de la reconnaissance comme facteur d'engagement organisationnel des vieillissants.

Les plans de carrière auraient également une influence sur la variable synthèse des travailleurs vieillissants, à travers l'élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière, l'entretien périodique de carrière avec le supérieur et l'évaluation périodique des besoins de formation et de développement. Comme l'aménagement de l'emploi, le projet de fin de carrière est au cœur des stratégies de gestion des vieillissants.

Sur un mode plus mineur les mécanismes d'expression contribuent à favoriser la variable synthèse des travailleurs vieillissants qui aiment avoir la possibilité

de réagir dans le cadre de leurs fonctions et d'être, à ce titre, consultés et écoutés.

Enfin, nous avons appris qu'en matière de formation, les travailleurs vieillissants seraient plutôt réticents à continuer à fournir des efforts d'apprentissage dans leur champ de compétences.

Nous avons aussi appris que le modèle qui émerge est un modèle tronqué du modèle des « quatre partages » (*High Involvement*) de Lawler (1986). Le partage du pouvoir (participation) et des récompenses (reconnaissance) y auraient une place de choix. Le partage de l'information y serait moins efficace (sauf dans sa forme ascendante) pour des employés aussi expérimentés. Finalement le désir légitime de vouloir partager les connaissances pourrait faire fuir des employés qui se pensent suffisamment compétents ou qui estiment l'effort demandé disproportionné par rapport aux avantages qu'ils vont pouvoir en retirer, tout ceci dans un contexte où « l'échappatoire » de la retraite est possible.

Le modèle émergent emprunte également à d'autres modèles de maintien en emploi [Tanguay (2004), Cardinal (2004) et Poulin (2000)], notamment vis-à-vis des défis au travail (nouveaux rôles) et des plans de carrière. Toutefois, le modèle émergent (par le plus grand nombre de pratiques s'étant révélées mobilisatrices) s'apparenterait davantage aux modèles d'engagement organisationnel qu'aux modèles de maintien en emploi.

6-1-4 Quatrième question de recherche (Q4)

Notre quatrième question de recherche (voir section 2-4-2-2) s'énonçait de la manière suivante :

« Les pratiques de gestion identifiées à la question 3 sont-elles spécifiques aux travailleurs vieillissants ou sont-elles aussi efficaces pour les employés plus jeunes ? »

Autrement dit, constituent-elles des avenues pour un modèle contingent de gestion du vieillissement ou sont-elles tout simplement des composantes d'un modèle universel de saine gestion des employés visant leur maintien en emploi et leur engagement organisationnel ?

Avant de répondre à cette question de recherche, il convient de rappeler une limite de la recherche soit la faiblesse des différences d'âge entre les deux groupes de population, soit les répondants âgés de 50 ans et plus et ceux de moins de 50 ans (voir section 4-3-2, tableau XV), due à la forte représentation des répondants âgés de 45 à 49 ans chez les moins de 50 ans (qui est de 38,4 %). Même les répondants âgés de 49 ans représentent à eux seuls 11 % de la population des moins de 50 ans. Ce rappel indique la difficulté de bâtir des hypothèses interprétatives à partir de deux groupes d'âge qui finalement sont assez proches, ce qui s'inscrit dans les limites de la présente recherche.

En réponse anticipée à la quatrième question de recherche, nous avons émis l'hypothèse que les pratiques (énumérées dans la section 3-5-1) relatives à l'aménagement de la retraite, à l'organisation du travail, à l'aménagement du temps de travail et à la communication (incluant l'éthique) seraient – selon la littérature consultée – plus efficaces pour les travailleurs vieillissants.

6-1-4-1 Rappel des résultats

Tableau LV

Synthèse et comparaison des pratiques significatives pour la variable synthèse, selon le groupe d'âge (Q4)

Pratiques	Sens et niveau de signification pour 50+	Sens et niveau de signification pour 50-	Sens et niveau de signification pour tous	Pratiques plus efficaces pour...	Degré de signification de l'interaction 1 ^{ère} méthode pas à pas (Stepwise)	Degré de signification de l'interaction 1 ^{ère} méthode entrée (Enter)	Différence de bêtas 2 ^{ème} méthode
•Aménagement de l'emploi-mandats	((+))	(+)	((+))	50+	1 %	1 %	0,216
•Évaluation du rendement	(+)	((+))	((+))		NS	NS	0,015
•Planification de carrière	((+))			50+	10 %	10 %	0,188
•Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	(-)	(+)		50-	NS	1 %	-0,221
•Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164)	+		(+)		NS	NS	0,080
•Information et éthique		((+))	((+))	50-	5 %	NS	-0,113
•Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)		((+))	((+))		NS	NS	-0,065
•Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)		-	(-)		NS	NS	0,000
•Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)		+			NS	NS	-0,051
•Développement des connaissances				50+	NS	10 %	0,085

(()) Significatif à 1 %; () significatif à 5 %; pas de parenthèse (significatif à 10 %), NS (non significatif)

Le point de départ est donc le modèle spécifique aux 50 ans et plus (obtenu dans le cadre de la réponse à la troisième question de recherche – tableau LVI). Sur les cinq pratiques de ce modèle, trois pratiques se sont révélées avoir un effet différencié sur la variable synthèse des deux échantillons. Deux de ces pratiques influencent plus la population des travailleurs vieillissants, soit « planification de carrière » et « aménagement de l'emploi-mandats ». Une troisième pratique, soit « accès à des programmes de développement en gestion (V161) », a moins d'effet sur les travailleurs vieillissants. Finalement, les deux autres pratiques du modèle, soit : « évaluation du rendement » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) » auraient le même effet pour les 50 ans et plus et les moins de 50 ans (tableau LVI).

Par ailleurs et même si cela déborde le cadre à proprement parler de la question de recherche, deux pratiques, soit « information et éthique » et, à un degré moindre « développement des connaissances », présenteraient des différences significatives selon l'âge, même si elles ne sont pas dans le modèle des 50 ans et plus. Au total, sept pratiques seront donc considérées.

6-1-4-2 Pratiques plus efficaces pour les 50 ans et plus

- Aménagement de l'emploi-mandats

L'aménagement de l'emploi-mandats apparaît plus efficace pour augmenter la variable synthèse des 50 ans et plus que celle des moins de 50 ans. Cette différence majeure est la plus importante. Les corrélations (au premier degré) entre les pratiques composant cette grappe font apparaître que la possibilité d'affectation à des projets spéciaux est la pratique qui présente, en se démarquant nettement, le plus gros écart dans les degrés de signification entre les 50 ans et plus et les moins de 50 ans. La perspective de ne plus avoir à

refaire le même travail (qui peut devenir répétitif à un moment donné), de se voir déchargé des tâches de gestion administrative ou de gestion directe de subordonnés (pouvant devenir stressantes) pourrait expliquer l'intérêt plus fort des travailleurs vieillissants envers un changement dans le contenu de leur travail et l'affectation à des projets spéciaux. Spineux et Taskin, (2007) expliquent ce phénomène par le fait que les travailleurs vieillissants sont bien souvent perçus plutôt comme des « pensionnables » que des potentiels et les nouveaux rôles permettent alors à ces derniers de valoriser leurs connaissances. De plus, on avance que des rôles tels que formateur, conseiller etc., s'inscrivent davantage dans une relation de type partenarial que hiérarchique, ce qui contribue à entretenir l'intérêt au travail des travailleurs vieillissants et à les motiver dans leur activité (Cereq, 2003). Les travailleurs vieillissants sont ainsi plus mobilisables que les plus jeunes par les nouveaux rôles qui pourraient en même temps leur donner le goût de prolonger leur vie professionnelle. Ce résultat est justifié par des écarts systématiques dans les degrés de signification entre les 50 ans et plus et les moins de 50 ans pour trois autres pratiques de la grappe « aménagement de l'emploi-mandats ». Il s'agit des pratiques suivantes : « possibilité d'avoir des mandats de consultation interne (V177) », « participation à des comités stratégiques (V198) » et « possibilité de jouer un rôle de formateur (trice) (V183) ». En outre, la seule pratique de cette grappe qui apparaît plus significative pour les moins de 50 ans se rapporte au partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliances, partenariat, etc.), qui peut à la limite ne pas être considérée comme un nouveau rôle, mais comme une réorganisation du travail rendue nécessaire par le nouveau contexte de ressources rares et d'amélioration de la productivité.

- Planification de carrière

La planification de carrière – autre différence majeure – apparaît aussi plus efficace pour augmenter la variable synthèse des 50 ans et plus que celle des

moins de 50 ans. Encore là, les corrélations (au premier degré) entre les pratiques composant cette grappe font apparaître que l'élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière est la pratique qui présente, en se démarquant nettement, le plus gros écart dans les degrés de signification entre les 50 ans et plus et les moins de 50 ans. Ainsi, le fait de se voir proposer un projet de fin de carrière pourrait plus compter pour les travailleurs vieillissants, bien souvent « négligés » à cet égard et devenus donc plus sensibles que les plus jeunes à l'intérêt qu'on leur porte en leur soumettant des perspectives de développement de carrière. Abondant dans ce sens, Bellemare et coll. (1998) rapportent que peu d'organisations gèrent systématiquement la carrière des travailleurs vieillissants alors que pour les plus jeunes, des plans de carrière sont conçus et font l'objet d'un suivi. Dans la même optique, Pelchat et coll. (2003) soutiennent que beaucoup de travailleurs vieillissants ne sont pas prêts à partir à la retraite si des plans de carrière viennent à leur être proposés, désirant simplement un changement de leurs tâches. Il est avancé à ce sujet :

« Envisager un nouveau départ est possible à condition que certaines aspirations soient satisfaites [...]. Pour envisager un avenir professionnel, il semblerait que le critère essentiel pour les personnes soit de ne pas reproduire, de ne pas refaire ce qu'elles ont déjà fait. Il s'agit en somme "de faire autre chose" plutôt que "faire plus de la même chose" (Lab'Ho, 2004 : 28).

En évitant aussi le plafonnement de carrière que nombre d'employeurs peuvent bien souvent leur imposer, les travailleurs vieillissants ont ainsi l'impression d'être considérés, de faire l'objet d'un traitement individualisé, ce qui contribue à les encourager à rester et les motive davantage.

- Développement des connaissances

Même si le développement des connaissances est une grappe non significative pour les 50 ans et plus, la différence – mineure – des bêtas (2^{ème} méthode d'analyse utilisée dans cette recherche) est telle que cette grappe peut

finalement être retenue (ainsi que nous l'avons expliqué en 5-2-5-7-3) parmi les pratiques qui ont une différence significative entre les 50 ans et plus et les moins de 50 ans, sa validité demeurant toutefois moins bien assise que celle des autres pratiques significatives. Le développement des connaissances vise l'accès à des programmes de formation en informatique ou des cours spécifiques d'intérêt général pris à l'extérieur de l'organisation, soit des connaissances dont la nature diffère de celles relatives au maintien des compétences managériales ou au développement de la gestion, vis-à-vis desquelles les travailleurs vieillissants se montreraient plutôt rétifs. L'intérêt (même faible) des travailleurs vieillissants envers des formations à caractère plus général pourrait s'expliquer par leur nécessité pour l'exercice normal des nouveaux mandats confiés à ces derniers (cas de l'informatique par exemple). Peut-être aussi les travailleurs vieillissants recherchent-ils des formations utiles dans la vie en général ou qui répondent à des intérêts spécifiques qu'ils entendent développer avant de partir à la retraite. Comme on le voit les vieillissants ne sont pas hostiles à toute forme de formation, seul le recyclage ou l'investissement dans leur champ de compétence (la gestion) leur apparaissent trop coûteux au moment où l'alternative de la retraite s'avère possible. Ceci les différencie des travailleurs moins âgés, ces derniers étant bien plus concernés par les formations proposées aujourd'hui dans les organisations et qui s'inscrivent, pour la plupart, dans une logique de carrière et de perfectionnement des compétences professionnelles (Zanardelli et Leduc, 2006).

6-1-4-3 Les différences : les pratiques moins efficaces pour les 50 ans et plus

- Programmes de développement en gestion

Les cadres de 50 ans et plus seraient donc moins sensibles (que les moins de 50 ans) à l'accès à des programmes de développement en gestion. Il se peut que de tels programmes soient plutôt associés à la préparation d'une relève et au remplacement des plus âgés. Peut-être s'agit-il aussi de mises à jour des compétences qui peuvent rebuter les plus âgés à cause de leur caractère fastidieux et, qui plus est, peuvent être évitées si l'on choisit la voie de la retraite. Les travailleurs vieillissants pourraient tout simplement ne plus se sentir « concernés » par ces programmes après avoir tant accumulé de connaissances dans leurs emplois précédents, au point de les laisser aux plus jeunes. Selon Zanardelli et Leduc, (2006), il n'est pas surprenant que les travailleurs vieillissants témoignent peu d'intérêt à l'égard de tels programmes de développement dont ils estiment peut-être qu'ils n'amélioreraient leurs aptitudes que de façon très marginale.

- Information et éthique

Les pratiques se rapportant à l'information et l'éthique s'avèrent moins efficaces pour accroître la variable synthèse des cadres de 50 ans et plus que celle des moins de 50 ans, les cadres de 50 ans et plus seraient ainsi moins stimulés (que les moins de 50 ans) par ces pratiques. Les jeunes ont besoin d'être informés le plus possible pour pouvoir exercer leur pouvoir efficacement et faire face à leurs responsabilités plus importantes. Les analyses corrélationnelles montrent bien, à cet égard, que la pratique « communication d'informations opérationnelles : réunions, échanges, etc. (V185) » s'avère plus significative chez les moins de 50 ans que chez les 50 ans et plus. Les plus âgés seraient, par contre, moins sensibles au partage de l'information car le plus

souvent il n'y a rien de neuf pour eux; ils connaissent la chanson, c'est du déjà vu qui ne les mobilise plus, à moins qu'il s'agisse d'informations à caractère stratégique qui suscite alors leur intérêt (les analyses corrélationnelles montrant à cet égard que la pratique favorisant la diffusion d'informations stratégiques (V186) s'avère plus significative chez les 50 ans et plus que chez les moins de 50 ans).

6-1-4-4 Les similitudes

Les pratiques (ou grappes de pratiques) qui se sont avérées avoir des effets indifférenciés entre les 50 ans et plus et les moins de 50 ans sont les suivantes : « évaluation du rendement », « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc., (V164) ».

- Évaluation du rendement

Les pratiques relatives à l'évaluation du rendement exercent une influence positive sur la variable synthèse, tant chez les individus âgés de 50 ans et plus que chez les moins de 50 ans (cette grappe apparaît plus significative chez les moins de 50 ans mais ne justifie pas pour autant d'une différence de bêtas significative). On peut comprendre que les plus jeunes travailleurs (<50 ans) aspirent, autant que les plus vieux (≥ 50 ans), à une reconnaissance à l'égard de leur travail. Dans un récent sondage réalisé dans le milieu de la santé et des services sociaux au Québec, il est notamment avancé que le manque de reconnaissance est une source d'insatisfaction chez les jeunes (Léger Marketing, 2006). S'il est de plus en plus mentionné dans la littérature que les travailleurs vieillissants ont de fortes attentes à l'égard de la reconnaissance et de la valorisation de leur travail (qui sont liés à l'évaluation du rendement), une étude récente met en relief que le travail représente aussi, pour les jeunes, un

espace d'expression de l'estime de soi et de reconnaissance. Les analyses corrélationnelles font également ressortir une différence intéressante soit que les cadres moins âgés semblent beaucoup plus rechercher qu'on évalue (et reconnaisse) leur « potentiel » (cherchant à toujours s'affirmer davantage au sein de l'organisation), alors que les plus âgés aimeraient plus qu'on évalue (et reconnaisse) leur capacité à fournir encore un bon rendement (leur potentiel étant supposé à la fois connu et reconnu).

- Mécanismes d'expression

La pratique relative aux mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164) exerce aussi une influence positive sur la variable synthèse et ne justifie pas d'une différence de bêtas assez significative pour différencier les deux échantillons (50 ans et plus versus moins de 50 ans). Le retour d'information et les possibilités de réaction à l'information descendante seraient donc importants pour la rétention et l'engagement organisationnel de tous les employés (Walker, 1999).

6-1-4-5 Principaux enseignements

En relation avec notre quatrième question de recherche , nous avons appris que deux pratiques du modèle des 50 ans et plus présentent des différences majeures, en se présentant comme plus efficaces à l'égard de la variable synthèse pour les 50 ans et plus, soit l'aménagement de l'emploi-mandats et la planification de carrière. Pour la première, c'est surtout par la possibilité d'affectation à des projets spéciaux qui traduit la volonté des travailleurs vieillissants de couper avec la routine pour le temps qui reste et d'avoir des rôles plus valorisants au sein de l'organisation. Pour la seconde, c'est par l'élaboration formelle d'un plan de carrière qui dénote un grand intérêt des

travailleurs vieillissants envers des projets de fin de carrière, perçus comme des signes de considération à leur égard et d'un traitement personnalisé.

Nous avons également appris que les travailleurs vieillissants seraient moins sensibles à l'égard des pratiques de développement en gestion perçues comme coûteuses et plus nécessaires à la progression de carrière des plus jeunes.

Enfin, nous avons appris que les travailleurs vieillissants autant que les plus jeunes seraient sensibles à la reconnaissance manifestée vis-à-vis de leur travail. Toutefois, les premiers aspireraient plus à ce qu'on évalue leur rendement alors que pour les seconds, ce serait plutôt l'évaluation de leur potentiel. Les travailleurs vieillissants autant que les plus jeunes seraient enfin sensibles au fait qu'ils puissent s'exprimer.

Quoiqu'il existe de fortes similitudes au niveau de la reconnaissance et de l'expression, l'effet différencié de certaines pratiques – notamment au niveau du plan de fin de carrière, des programmes de développement en gestion, de l'information et de l'éthique – nous amène à penser qu'il existe bien des pratiques spécifiques aux vieillissants et susceptibles de les mobiliser et, dans une moindre mesure, de les maintenir plus longtemps en emploi.

6-1-5 Cinquième question de recherche (Q5)

Notre cinquième question de recherche (voir section 2-4-2-2) s'énonçait de la manière suivante :

« Les pratiques de gestion identifiées à la question 3 sont-elles spécifiques aux travailleurs vieillissants féminins autant qu'aux travailleurs vieillissants masculins ? ».

En réponse anticipée à la cinquième question de recherche, nos hypothèses de départ (énumérées dans la section 3-5-1) stipulaient que les pratiques de communication, d'aménagement du temps de travail, de rémunération (incluant la reconnaissance), de planification et de mouvements de carrière seraient plus efficaces pour les travailleurs vieillissants de sexe féminin que pour les travailleurs vieillissants de sexe masculin.

6-1-5-1 Rappel des résultats

Tableau LVI

Synthèse et comparaison des pratiques significatives pour la variable synthèse, selon le sexe des cadres vieillissants (Q5)

Pratiques	Sens et degré de signification pour 50+	Sens et degré de signification pour Hommes 50+	Sens et degré de signification pour Femmes 50+	Pratiques plus efficaces pour...	Degré de signification pour l'interaction 1 ^{ère} méthode pas à pas (Stepwise)	Degré de signification pour l'interaction 1 ^{ère} méthode entrée (Enter)	Différence de bêtas 2 ^{ème} méthode
•Planification de carrière	((+))		((+))	F	NS	NS	-0,272
•Aménagement de l'emploi-mandats	((+))	((+))	((+))	F	5 %	5 %	-0,141
•Évaluation du rendement	(+)	(+)		H	NS	10 %	0,112
•Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)		-		F	10 %	NS	-0,086
•Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	(-)		(-)		NS	NS	0,049
•Maintien des compétences managériales				F	NS	10 %	-0,105
•Développement des connaissances				F			-0,106
•Aménagement du temps de travail				H	NS	10 %	0,145
•Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)				H	NS	5 %	0,134
•Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)				H	NS	NS	0,114

Pratiques	Sens et degré de signification pour 50+	Sens et degré de signification pour Hommes 50+	Sens et degré de signification pour Femmes 50+	Pratiques plus efficaces pour...	Degré de signification pour l'interaction 1 ^{ère} méthode pas à pas (<i>Stepwise</i>)	Degré de signification pour l'interaction 1 ^{ère} méthode entrée (<i>Enter</i>)	Différence de bêtas 2 ^{ème} méthode
•Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)				H	NS	NS	0.095
•Mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. (V164)	+				NS	NS	0,032

(()) Significatif à 1 %; () significatif à 5 %; pas de parenthèse (significatif à 10 %); NS (non significatif)

Là aussi, le point de départ est le modèle spécifique aux 50 ans et plus (obtenu dans le cadre de la réponse à la troisième question de recherche : première colonne du tableau LVI) ainsi que les différences de pratiques selon le sexe (présentées dans la conclusion 5-2-6-10-3). Sur les cinq pratiques de ce modèle, trois pratiques se sont révélées avoir un effet différencié sur la variable synthèse (une en faveur des hommes âgés de 50 ans et plus et deux en faveur des femmes âgées de 50 ans et plus). Ces pratiques sont les suivantes : planification de carrière, aménagement de l'emploi-mandats, pour les femmes de 50 ans et plus et évaluation du rendement pour les hommes de 50 ans et plus. Les deux autres pratiques du modèle (programme de développement en gestion et mécanismes d'expression) ont des effets semblables pour les hommes et les femmes de 50 ans et plus.

Par ailleurs – et même si cela déborde le cadre à proprement parler de la question de recherche – sept autres grappes ou pratiques – même si elles n'apparaissent pas dans le modèle des 50 ans et plus – présentent des différences significatives selon le sexe. Ce sont : « maintien des compétences managériales », « développement des connaissances » et « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) » (plus efficaces pour les femmes de 50 ans et plus) et « aménagement du temps de travail », « participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) », « droit à des

congés pour raisons personnelles (V178) » et « accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) » (plus efficaces pour les hommes de 50 ans et plus). Analysons à présent, une à une, les pratiques réputées plus efficaces pour les femmes de 50 ans et plus et celles plus efficaces pour les hommes de 50 ans et plus.

6-1-5-2 Pratiques plus efficaces pour les femmes (≥ 50 ans)

a) Pratiques de gestion faisant partie du modèle de gestion des 50 ans et plus

- Planification de carrière

Les pratiques de planification de carrière se sont révélées (suite à l'analyse par les bêtas et à l'examen des seuils de signification) plus efficaces chez les femmes de 50 ans et plus que chez les hommes du même groupe d'âge. Ainsi, les femmes de 50 ans et plus peuvent appréhender la carrière professionnelle différemment que les hommes (≥ 50 ans). Selon Spain et coll. (2000), les femmes envisageraient leur deuxième carrière à travers un projet d'avenir professionnel qui se construit autour d'une réorientation de carrière effectuée depuis peu et qui répond à un besoin d'accomplissement personnel plus congruent. Elles percevraient alors l'avenir professionnel comme un espace où elles souhaiteraient s'investir et s'épanouir. Selon des études récentes, l'explication de ce phénomène est que les femmes, après avoir – pour la plupart – assumé par le passé des responsabilités familiales et d'éducation des enfants qui ont eu pour effet de ralentir leur progression de carrière, aspirent en fin de carrière, avec bien souvent des responsabilités familiales devenues moins encombrantes, à rattraper le temps perdu et à bénéficier de véritables plans de carrière. Il est avancé à ce propos :

« Ainsi, le calendrier de la vie professionnelle, indifférent à la transformation de la population active, reste dominé par le modèle masculin traditionnel. Riche en promotions et en formations entre 25 et 40 ans, il suppose que l'individu soucieux de progresser professionnellement, ou pour le moins, de ne pas régresser, se montre disponible au cours de ces précieuses années pendant lesquelles les avancées professionnelles vont prendre leur impulsion puis se réaliser. Les femmes les moins qualifiées sont donc particulièrement pénalisées par la polarisation de la formation continue sur une période de la vie chargée en contraintes familiales qui entrave leurs perspectives de carrière, voire leurs possibilités de maintien en emploi » (Cereq⁶⁶, 2001).

D'autres études aboutissent aussi à renforcer l'idée que les travailleuses vieillissantes montreraient plus d'intérêt pour la carrière, la vie professionnelle devenant sans équivoque un lieu d'accomplissement de soi pour ces dernières (Subich, 1998). Peut-être est-ce encore plus vrai dans le cas des femmes instruites (cadres) qui veulent faire valoir leurs diplômes et faire leurs preuves, qui aspirent à une reconnaissance et sont prêtes à assumer de nouveaux rôles à la hauteur de leurs compétences et de leurs aspirations. En développant de fortes attentes à l'égard d'un projet de fin de carrière, les femmes de 50 ans et plus tenteraient ainsi de rattraper le temps perdu, leur rôle de « gestionnaire de foyer » étant désormais chose du passé. On évoque également que les attentes des femmes (≥ 50 ans) sont plus fortes à l'égard d'une « seconde carrière », ces dernières ressentant généralement une moins grande lassitude vis-à-vis du travail, après avoir été éloignées de leur organisation, à certaines périodes, mais aussi en raison d'une forte crainte (partagée avec les hommes cette fois-ci) envers un plafonnement de carrière, si redouté comme nous avons eu à l'évoquer à plusieurs reprises.

À cela on peut ajouter que les femmes disposent en général de rentes plus réduites en fin de carrière, en raison notamment de salaires moins élevés et d'une ancienneté au travail plus réduite (Sekaran, 1992; Conseil des aînés⁶⁷, 2002). Dans cette optique, Spain et coll. (2000) affirment que les femmes n'ayant pu accumuler des fonds de retraite suffisants en raison de la

discontinuité de leur vie professionnelle liée à des raisons d'ordre familial, pourraient être favorables à un investissement professionnel durant la transition vers la retraite. Ces auteurs montrent que les travailleuses vieillissantes désirent continuer à se développer dans l'avenir quand bien même il s'agirait d'une avenue vers la retraite. On y voit même une sorte de « remise en cause » du « modèle de la courbe biologique du développement »⁶⁸ qui stipule l'existence d'un déclin intrinsèque du désir professionnel lié à l'âge (Bujold, 1989). Il est clair aussi que les femmes, plus que les hommes, ont tendance à consulter et à demander conseil soit à leurs pairs, soit à leurs supérieurs, soit à leurs amis. Le projet de fin de carrière peut alors apparaître comme le produit d'un environnement social auquel la femme – plus que l'homme – serait sensible. Si une telle hypothèse devait se vérifier, la différence devrait également se retrouver chez les femmes de moins de 50 ans.

- Aménagement de l'emploi-mandats

Les pratiques liées à l'aménagement de l'emploi s'avèrent aussi plus efficaces (à 5 %) chez les femmes (≥ 50 ans) que chez les hommes (≥ 50 ans), pour favoriser la variable synthèse. Ce résultat est cohérent avec ce qui a été dit pour la pratique précédente et aussi avec certains écrits qui ont mis en relief l'existence d'attentes plus fortes chez les femmes à l'égard de certaines dimensions du travail, telles que la participation, l'enrichissement, l'autonomie (Guérin et Saba, 2001). Toutefois, nos résultats montrent que les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi sont importantes aussi pour les hommes (≥ 50 ans) mais elles sont encore plus importantes pour les femmes (≥ 50 ans). En offrant la possibilité d'une plus grande participation aux décisions stratégiques et de jouer de nouveaux rôles dans l'organisation, l'aménagement de l'emploi répond donc à des attentes plus fortes et par le fait même à un impact plus élevé sur la mobilisation des femmes et leur maintien en emploi.

b) Pratiques ne faisant pas partie du modèle de gestion des 50 ans et plus

- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)

La possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite s'est avérée moins démotivante pour les femmes de 50 ans et plus que pour les hommes de 50 ans et plus (à 10 %). Les femmes seraient-elles moins sensibles à l'information véhiculée et aux pressions au départ ? En s'inspirant des travaux de Szinovacz (1990) et de Clark (1988), Bellemare et coll. (1998) rapportent dans ce cadre que le « vieillissement social » peut différer selon le sexe en raison des rôles sociaux différents. Ces auteurs avancent par exemple que les femmes n'ont plus pour principale activité la responsabilité des tâches domestiques comme auparavant et qu'à ce titre, elles peuvent partager aujourd'hui leur temps entre la sphère domestique et l'emploi. Cela expliquerait leur moins grande sensibilité à l'égard des programmes de préparation à la retraite qui ne sont pas incompatibles avec leurs aspirations en fin de carrière, les femmes pouvant tirer beaucoup de satisfaction de la période de leur fin de carrière (Szinovacz, 1982). Dans cette optique, les programmes de préparation à la retraite n'auraient peut-être pas autant d'effet contre-productif que pour les hommes, peut-être plus saturés de travail et plus sensibles aux charmes annoncés de la retraite.

- Développement des connaissances

Les pratiques liées au développement des connaissances s'avèrent aussi plus efficaces chez les femmes de 50 ans et plus pour favoriser leur variable synthèse (mais présentant une différence mineure). Dès lors ne peut-on pas penser que les femmes (≥ 50 ans) ressentiraient un besoin plus fort d'accéder à des formations spécifiques qui sont peut-être jugées incontournables en gestion, telles dans le domaine de l'informatique, et ce, dans la perspective d'une

meilleure adaptation à l'emploi et à leurs nouveaux rôles ? Le remboursement des frais de scolarité pour des cours pris à l'extérieur ne va-t-il pas dans le même sens, traduisant une plus grande préoccupation des femmes (≥ 50) à s'investir dans l'acquisition de certaines connaissances d'intérêt plus général et utiles à l'exercice de leurs nouveaux mandats ? Les femmes ne se sentiraient-elles pas aussi plus à l'aise dans la formation formelle, alors que les hommes préféreraient apprendre en faisant (par l'action) ? Il n'y a malheureusement pas (ou très peu) d'études portant sur le thème de la formation et de ses effets sur la relation âge/travail au niveau de la fonction publique (Campeau et Bradette, 2002). Pourtant, on serait tenté d'émettre l'hypothèse qu'en aspirant (plus que les hommes) à des projets de fin de carrière, les femmes percevraient davantage le développement des connaissances comme un moyen d'envisager leur maintien en activité dans une seconde carrière et leurs nouvelles tâches comme appelant nécessairement l'acquisition de nouvelles connaissances devenues incontournables.

- Maintien des compétences managériales

Les résultats indiquent également que les pratiques liées au maintien des compétences managériales apparaissent plus efficaces pour influencer sur la variable synthèse des femmes de 50 ans et plus (différence mineure là aussi). Ce résultat peut être expliqué par les opportunités de formation (entendue ici comme l'acquisition de connaissances adaptées au travail) proposées aujourd'hui dans les organisations et qui s'inscrivent, dans leur majorité, dans une logique de perfectionnement des compétences managériales (Zanardelli et Leduc, 2006). En outre, les femmes ne ressentent-elles pas le besoin d'être compétentes et de « devoir sans cesse le prouver » pour pouvoir s'imposer dans les milieux de travail. Ainsi les femmes devraient-elles, pour demeurer compétentes, sans cesse adapter leurs connaissances pour faire face aux changements technologiques et organisationnels et aux exigences

professionnelles qui en découlent. À cela ne peut-on pas ajouter que les femmes qui pourraient (comme on l'a vu plus haut) aspirer, plus que les hommes, à un développement de carrière, redouteraient alors plus que leurs connaissances deviennent obsolètes, ce qui expliquerait leurs plus fortes attentes à l'égard du maintien de leurs compétences managériales. Aussi les femmes ne se sentiraient-elles pas plus à l'aise dans les processus de formation formelle que les hommes plus portés comme nous l'avons vu à l'action directe ?

6-1-5-3 Les différences : pratiques plus efficaces pour les hommes (≥ 50 ans)

a) Pratique faisant partie du modèle des 50 ans et plus

- Évaluation du rendement

Les pratiques d'évaluation du rendement se sont révélées par contre associées plus fortement à la variable synthèse, chez les hommes de 50 ans et plus (que chez les femmes du même groupe d'âge). Les hommes de 50 ans et plus seraient plus sensibles (que les femmes de 50 ans et plus) au rendement, aimant voir reconnaître leur rendement au travail (les corrélations simples font apparaître les pratiques « évaluation formelle du rendement (V156) » et « feedback sur le rendement par le (la) supérieur(e) (V157) » comme plus significatives chez les hommes de 50 ans et plus que les femmes (de 50 ans et plus). Les femmes de 50 ans et plus, par contre, seraient plus sensibles à la reconnaissance de leur potentiel (la pratique « évaluation formelle du potentiel (V162) » étant significative seulement pour les femmes de 50 ans et plus), surtout si l'on considère qu'il existe depuis longtemps chez les femmes un grand potentiel sous-utilisé et aussi marginalement exploité (UPS⁶⁹, 2006). Par contre les hommes attachent plus d'importance que les femmes au travail et ont plus besoin que les femmes de reconnaissance pour être mobilisés.

b) Pratiques ne faisant pas partie du modèle de gestion des 50 ans et plus

- *Aménagement du temps de travail*

Les pratiques liées à l'aménagement du temps de travail se sont révélées plus efficaces chez les hommes de 50 ans et plus (comparativement aux femmes du même groupe d'âge) pour favoriser leur variable synthèse (différence mineure là aussi). Ce résultat traduit que les attentes exprimées par les travailleurs vieillissants à l'égard de l'aménagement du temps de travail sont hétérogènes et varient en fonction du sexe (Marbot, 2005). La possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile (V173) est la seule pratique significative à l'intérieur de cette grappe. Les hommes de 50 ans et plus (plus que les femmes de 50 ans et plus) pourraient ainsi vouloir, à travers le travail à domicile, réduire les contraintes liées aux déplacements et réaménager ainsi leur travail afin de faciliter la transition vers la retraite et vers de nouvelles activités.

- *Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)*

Le droit à des congés pour raisons personnelles (V178) s'est aussi révélé une pratique plus efficace chez les hommes de 50 ans et plus (comparativement aux femmes du même groupe d'âge) pour favoriser leur variable synthèse (différence très mineure là aussi). Ne pourrait-on pas, là aussi (comme pour l'aménagement du temps de travail), voir dans ce résultat une inclinaison des hommes de 50 ans et plus, plus que les femmes (du même groupe d'âge) à rechercher une flexibilité dans le temps de travail ? Cela peut traduire une espèce de désengagement progressif, que ces travailleurs veulent déjà amorcer (le passage à la retraite ne s'opérant pas toujours de façon abrupte mais avec une certaine souplesse), alors que les femmes seraient plus enclines, comme nous l'avons souligné plus haut, à s'engager dans une « deuxième carrière ».

On peut penser que la différence serait inversée au début de carrière alors que les exigences familiales sont plus lourdes pour les femmes.

- Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)

La participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) s'est également révélée plus efficace chez les hommes de 50 ans et plus (comparativement aux femmes du même groupe d'âge) pour favoriser leur variable synthèse. Ce résultat renvoie peut-être à un besoin accru de contrôle ressenti par les hommes de 50 ans et plus (plus que les femmes de 50 ans et plus), rejoignant en cela l'explication avancée par Volkoff (2001) qui souligne l'importance, pour les travailleurs vieillissants, de disposer de marges de manœuvre et d'avoir donc plus de contrôle sur leur travail.

- Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)

L'accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189) apparaît aussi comme une pratique plus efficace chez les hommes de 50 ans et plus (comparativement aux femmes du même groupe d'âge) pour favoriser leur variable synthèse (différence mineure cependant). Peut-être pourrions-nous avancer ici des préoccupations relatives à l'éthique en milieu de travail, les hommes étant plus soucieux à l'égard des outils de résolution de conflits de travail dont ils souhaitent l'existence au sein de leur organisation. Cela peut être lié à un vécu professionnel plus important chez les hommes de 50 ans et plus devenus à la longue plus sensibles, que les femmes de 50 ans et plus, à l'existence de tels outils.

6-1-5-4 Les similitudes

a) Pratiques faisant partie du modèle des 50 ans et plus

- Programme de développement en gestion

Bien qu'elles soient plus sensibles que les hommes aux attrait des programmes de maintien des compétences managériales et de développement des connaissances, les femmes, pas plus que les hommes, ne seraient pas mobilisées par les programmes de développement en gestion. On pourrait croire aussi que les femmes, comme les hommes, se montreraient rétifs à l'égard de la formation en gestion parce qu'ils pourraient la percevoir comme une remise en cause de leur savoir, alors qu'ils n'en ressentiraient pas le besoin pour l'accomplissement de leurs nouveaux mandats de fin de carrière. Pour tous, l'effort et l'investissement demandé pourraient ne pas avoir la rentabilité suffisante pour les mobiliser et les faire rester plus longtemps en emploi.

b) Pratiques ne faisant pas partie du modèle de gestion des 50 ans et plus

- Mécanismes d'expression

En ce qui a trait aux mécanismes d'expression, tant les hommes que les femmes voudront disposer de moyens de d'expression et de communication dans leur milieu de travail (Wanous, 1992) et se sentir ainsi plus concernés par ce qui se passe dans l'organisation et plus impliqués (Gordon et Lowe, 2002).

6-1-5-5 Principaux enseignements

En relation avec notre cinquième question de recherche, nous ne pouvons que constater une certaine hétérogénéité entre les hommes et les femmes au niveau du modèle de gestion favorisant simultanément l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle.

Ainsi a-t-on appris que les femmes de 50 ans et plus, plus que les hommes de 50 ans et plus, sont influencées par les projets de fin de carrière et les nouveaux rôles qui représenteraient pour elles, comme nous venons de l'expliquer, une source d'accomplissement de soi qui les tient engagées et qui les motive fortement à prolonger leur vie active.

Nous avons aussi appris que, pour leur part, les hommes de 50 ans et plus seraient plus favorables (que les femmes de 50 ans et plus) à l'évaluation du rendement et, comme nous l'avons dit plus haut, rechercheraient davantage de reconnaissance au travail, qui les aide à se maintenir et à être mobilisés.

Enfin, nous avons appris que les hommes de 50 ans et plus aussi bien que les femmes de 50 ans et plus seraient influencés positivement par les mécanismes d'expression (besoin de rétroaction) et négativement par les programmes de formation en gestion. Comme nous venons de le voir, ils aimeraient, les uns et les autres, être concernés par ce qui se passe au sein de l'organisation pour avoir envie d'y rester et de s'y impliquer. En outre, la formation en gestion pourrait les démobiliser et les faire partir s'ils s'y voyaient contraints, d'autant qu'ils n'en ressentiraient pas le besoin.

Comme les différences portent sur des pratiques à fort impact et les similitudes sur des pratiques à faible impact, on peut conclure qu'il existe bien des ensembles de pratiques assez différenciés susceptibles de mobiliser et de faire

rester plus longtemps au travail les hommes de 50 ans et plus et les femmes de 50 ans et plus. Le modèle de gestion des travailleurs vieillissants, élaboré dans la troisième question de recherche et dont la spécificité a été démontrée dans la quatrième question de recherche, s'avèrerait donc un construit hétérogène résultant de deux sous modèles, l'un propre aux hommes de 50 ans et plus et l'autre aux femmes, du même groupe d'âge.

6-2 UN MODÈLE ÉMERGENT DE GESTION DU VIEILLISSEMENT ?

Notre recherche a fait émerger au niveau de la troisième question de recherche un « modèle » de maintien et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (voir figure 25). Notons que toutes les pratiques composant le modèle « émergent » ne sont pas d'égale importance à l'égard de la variable synthèse (pour les 50 ans et plus). Ainsi, les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi-mandats et à la planification de carrière s'avèrent les plus importantes, suivies des pratiques se rapportant à l'évaluation du rendement. La pratique ayant trait aux mécanismes d'expression est plus marginale.

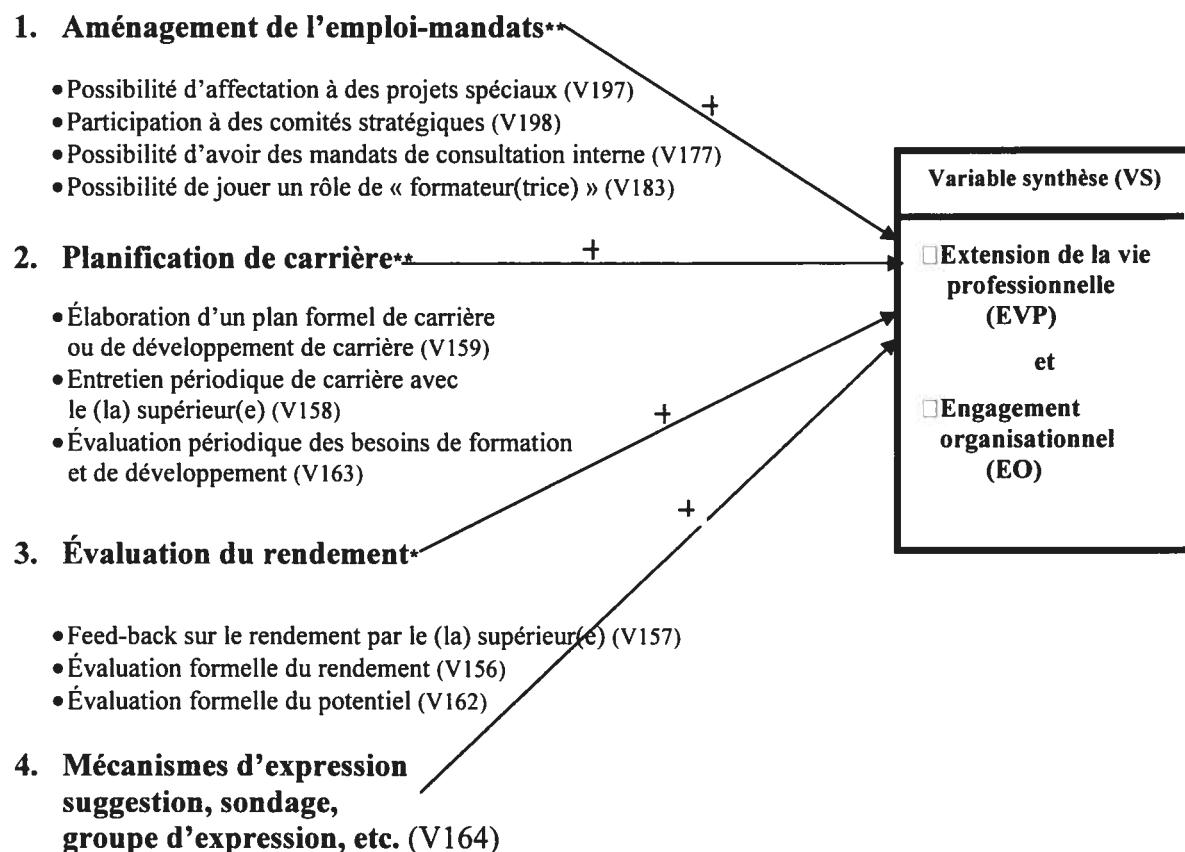
À l'intérieur des grappes, toutes les pratiques n'ont pas aussi la même importance. Ainsi, au sein de la grappe « aménagement de l'emploi-mandats », les pratiques s'étant révélées les plus significatives à l'égard de la variable synthèse (pour les 50 ans et plus) se rapportent à la possibilité d'affectation à des projets spéciaux et la participation à des comités stratégiques. En ce qui a trait à la grappe « planification de carrière », il s'agit plutôt des pratiques ayant trait à l'élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière et à l'entretien périodique de carrière. Enfin, pour ce qui est de la grappe « évaluation du rendement », ce sont surtout les pratiques relatives au

feed-back sur le rendement et à l'évaluation formelle du rendement qui ressortent.

La figure 25 expose le modèle d'extension de la vie professionnelle et d'engagement organisationnel chez les travailleurs vieillissants (≥ 50 ans), tel qu'ayant émergé des résultats de notre recherche.

Figure 25

Modèle d'extension de la vie professionnelle et d'engagement organisationnel, pour travailleurs vieillissants (≥ 50 ans)



** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %; pas d'étoile significatif à 10 %.

Ce modèle n'est pas sans susciter un certain nombre d'interrogations auxquelles nous pouvons apporter des éléments de réponse grâce à notre travail de recherche.

- 6-2-1 Le modèle émergent est-il complet et comment se compare-t-il à ce que nous savons sur ce sujet ?

1) Avant tout, il faut garder à l'esprit que d'autres grappes ou pratiques, absentes dans ce modèle, peuvent bien avoir été masquées (variance déjà expliquée par d'autres variables) par des grappes ou pratiques plus dominantes et qui ont une plus grande capacité à expliquer la variable synthèse. Ce pourrait être le cas, par exemple, des grappes ou pratiques « maintien des compétences managériales », « information et éthique », « droit à des congés pour raisons personnelles (V178) », « aménagement du temps de travail », « mobilité interne », « accès à une procédure interne de règlement de conflits (V189) » et « développement des connaissances », qui ont des corrélations de premier degré significatives mais qui s'effacent par la suite lorsque les grappes les plus significatives entrent progressivement dans le modèle de régression. Il y a donc beaucoup de variance commune dans le modèle. Pourquoi l'attribuer entièrement aux variables les plus significatives ?

Par ailleurs, certaines pratiques, absentes aussi dans le modèle mais ayant des corrélations de premier niveau avec la variable synthèse qui sont significatives, peuvent fort bien être noyées dans des grappes peu significatives. Ce pourrait être le cas le cas par exemple de la pratique « possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre (V169) », contenue dans la grappe « réduction du temps de travail » et des pratiques « aménagement possible du temps de travail (horaire flexible) (V171) » et « possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile (V173) », dans la grappe « aménagement du temps de

travail ». Il en est de même pour les pratiques « activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.) (V193) » et « formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.) (V196) », incluses dans la grappe « maintien des compétences managériales » et « frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur (V165) », dans la grappe « développement des connaissances ». C'est aussi le cas des pratiques « code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres (V184) » et « pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques (V186) », comprises dans la grappe « information et éthique ». Dans la grappe « rémunération incitative », il y a la pratique « droit à des gratifications salariales hors classe (V179) », alors que dans la grappe « mobilité interne », c'est le cas des pratiques « possibilités de promotion à des postes supérieurs (V180) » et « pratique de recrutement interne de cadres (V172) ». Ces variables, même si elles n'apparaissent pas dans le modèle final, sont souvent présentes en même temps que les variables du modèle (pas assez néanmoins pour être incluses dans les mêmes grappes comme l'a montré l'analyse factorielle). Que faut-il en conclure ? Qu'il s'agit d'un hasard ou que ces pratiques renforcent l'action des variables du modèle voire sont nécessaires à leur efficacité ?

Il se peut également que des pratiques puissent être significatives mais n'émergent pas à cause du caractère dichotome (qui limite la force des liens de leur mesure) ou de la trop faible taille de l'échantillon, comme nous l'avons déjà souligné. Une autre cause envisagée avait été le non centrage des variables, notamment pour vérifier les effets modérateurs par le biais d'un terme d'interaction. Toutefois, une fois les centrages effectués, les résultats ne se sont pas avérés différents.

Enfin, certaines pratiques de la littérature, susceptibles de jouer un rôle important dans l'explication de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, peuvent avoir été oubliées dans notre recherche.

2) Même si le rôle de ces variables « temporairement » significatives est incertain (corrélations factices ou variables complémentaires ?), il est clair que le modèle émergent peut être tronqué, seules les grappes les plus fortement corrélées émergeant et masquant possiblement d'autres pratiques, peut-être nécessaires à leur succès. D'autres indices permettent de renforcer cette hypothèse.

Ainsi, une régression faite avec seulement l'ensemble des pratiques individuelles liées à l'aménagement et à la réduction du temps de travail fait émerger deux pratiques, soit le droit à des congés pour raisons personnelles et la possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile, pour favoriser la variable synthèse. Ce résultat renforce l'hypothèse selon laquelle les travailleurs vieillissants aimeraient bénéficier de quelques « accommodements raisonnables » en termes de temps de travail, voire bénéficier de journées de congés (sans solde) pour des besoins personnels et réduire ainsi des déplacements pour se rendre au travail, devenus stressants, et ce, pour autant qu'ils puissent effectuer leur travail à domicile.

À la lumière des commentaires des participants formulés dans une question ouverte que la recherche de Guérin et Saba⁷⁰. (2002b) analyse, il ressort que des pratiques liées à l'aménagement du temps de travail (travail à temps partiel, assouplissement des horaires de travail, diminution de la charge de travail, etc.), figurent parmi celles les plus fréquemment mentionnées par nos répondants.

3) Pour tenter d'expliquer cette faible représentation des pratiques relatives à l'aménagement et la réduction du temps de travail dans le modèle émergent, nous avons effectué une autre régression en considérant « l'âge souhaité de départ à la retraite » comme variable dépendante, en substitution de « l'extension de la vie professionnelle », et ce, afin de vérifier la corrélation entre cette variable et les pratiques relatives à l'aménagement et la réduction du temps de travail. Les résultats sont édifiants à cet égard, puisque sept pratiques se rapportant à l'aménagement et la réduction du temps de travail s'avèreront significatives. Il s'agit des pratiques suivantes : possibilité de réduire graduellement la semaine de travail, possibilité de partager le travail avec un autre cadre, possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge, possibilité de faire le même travail à temps partiel, droit à des congés pour raisons personnelles, possibilité de congés sans solde et possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile. Ainsi les accommodements relatifs au temps de travail pourraient fort bien retarder l'âge souhaité de départ à la retraite mais ces pratiques auraient une influence moins grande sur le départ effectif à la retraite. Par ailleurs, ces accommodements ne sont pas mobilisateurs pour autant, car les corrélations entre les pratiques relatives à l'aménagement et la réduction du temps de travail et l'engagement organisationnel s'avèrent, par contre, non significatives. Cela rend plus aisé l'interprétation de nos résultats, considérant que les pratiques se rapportant à l'aménagement et la réduction du temps de travail favorisent davantage l'extension de la vie professionnelle sans pour autant revêtir un caractère mobilisateur, elles n'ont pas émergé pour la variable synthèse.

4) Par ailleurs, le modèle émergent n'accorde pas non plus une place importante aux pratiques de formation, qu'un fort courant de littérature présente comme des pratiques réputées favoriser le maintien en emploi et/ou l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Il est frappant de relever que les pratiques de formation ne sont pas (ou très peu) mentionnées dans les

commentaires des répondants (Guérin et Saba, 2002b) relatifs aux conditions favorables à l'extension de la vie professionnelle, traduisant ainsi une convergence avec nos résultats statistiques.

Est-ce à dire que le prétendu faible intérêt des travailleurs vieillissants envers la formation n'est pas juste un stéréotype mais bel et bien une caractéristique des travailleurs vieillissants et que ces derniers sont réellement moins désireux à acquérir de nouvelles connaissances ?

Il faut cependant convenir que certaines pratiques liées à la formation, telles que le maintien des compétences managériales, la formation adaptée aux besoins personnels et le remboursement des frais de scolarité lors de cours pris à l'extérieur, se sont aussi révélées significatives dans des traitements statistiques séparés (régression faite avec seulement l'ensemble des pratiques individuelles), bien qu'absentes dans le modèle. Cela permet de supposer qu'à certains égards, la formation peut maintenir les travailleurs vieillissants actifs et mobilisés. Peut-être faudra-t-il alors recourir à une approche plus personnalisée, en lien étroit avec les besoins personnels des travailleurs vieillissants et visant seulement à entretenir des compétences à caractère managérial. Cela revient à s'efforcer de créer les conditions d'un meilleur accès à la formation pour les travailleurs vieillissants, de manière à obtenir leur consentement. Il y a lieu, par exemple, de rendre la formation plus adaptée à leurs besoins, de sorte qu'ils puissent en percevoir des avantages potentiels.

5) Le modèle émergent n'accorde pas, non plus, une place importante aux pratiques liées à la responsabilisation des travailleurs vieillissants. Cela est surtout imputable au nombre très limité de variables de responsabilisation dans la collecte des données. Les pratiques telles que la participation à des comités stratégiques et la participation au choix des subordonnés syndiqués, seules disponibles dans ce cadre, peuvent s'apparenter, quant à elles, à celles relatives

à l'aménagement de l'emploi-mandats et aux nouveaux rôles (voir section 4-5-2-1).

À la lumière des commentaires des participants formulés dans une question ouverte que la recherche de Guérin et Saba (2002c) analyse, il ressort que les travailleurs vieillissants aspirent à « effectuer un travail intéressant et mobilisant [...] » où l'on retrouve des « exigences d'autonomie et de participation à la prise de décision qui sont directement exprimées » (Guérin et Saba, 2001 : 70). La variable aménagement de l'emploi-mandats apparaît donc bel et bien comme un mélange de participation et de nouveaux rôles, nous permettant de conclure que les travailleurs vieillissants trouveraient leur travail plus intéressant et mobilisant, par le biais de la participation.

6) Les pratiques se rapportant à la rémunération n'ont pas non plus émergé dans notre modèle. Une seule pratique, soit le droit à des gratifications salariales (bien que noyée dans une grappe peu significative) peut être possiblement considérée dans ce cadre, du fait qu'elle soit la seule pratique offrant une relation significative de premier niveau avec la variable synthèse. Elle est aussi la seule corrélée positivement avec chacune des trois variables dépendantes, considérées séparément.

Les gratifications salariales hors classe, qui récompensent en général les excellentes performances des travailleurs en fin de carrière, pourraient s'avérer un bon moyen pour encourager ces derniers à rester plus longtemps dans l'organisation et les mobiliser. Dans cet ordre d'idées, des pratiques telles la possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de retraite ou le remboursement des frais de scolarité lors de cours pris à l'extérieur (corrélées positivement à la variable synthèse) devraient, elles aussi, être considérées comme susceptibles de

contribuer à favoriser le maintien et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants.

Comment expliquer alors nos résultats par rapport à la rémunération incitative ? Est-ce, comme nous serions tentés de le préconiser, par le fait que la situation financière de nos répondants (tous des cadres) est, somme toute, relativement bonne, et ce, pour la quasi-totalité d'entre-eux, tant sur le plan de leur revenu familial que personnel et à celui de la rente de retraite (voir sections 4-3-1-2 et 4-3-1-3). En ce sens, les cadres seraient dans une situation financière telle qu'elle ne les contraindrait pas à prolonger leur vie professionnelle par nécessité et pour assumer des responsabilités financières. De plus, en accord avec la théorie de Herzberg (1959), la rémunération diminue l'insatisfaction sans pour autant constituer un facteur de motivation des travailleurs et qu'en tout état de cause, son effet motivateur serait de courte durée, la rémunération n'étant donc pas, vue sous cet angle, considérée comme un levier important d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (bien que certaines études prétendent le contraire).

L'analyse des commentaires des répondants (Guérin et Saba, 2002c) laisse toutefois apparaître l'expression par ces derniers de certaines exigences à caractère monétaire (augmentations salariales, amélioration des avantages sociaux, bonification du plan de retraite, etc.) en lien avec leur désir de prolonger leur carrière. Peut-être s'agit-il simplement ici de référence à des conditions salariales rehaussées pour des travailleurs en fin de carrière. La possibilité offerte aux travailleurs vieillissants d'accumuler des droits supplémentaires après un certain nombre d'années de service pourrait alors être perçue comme une préoccupation actuelle. Dans la même optique, ne pourrait-on pas déceler à travers les exigences des répondants relatives aux avantages sociaux des préoccupations en termes de besoins de conciliation travail et vie ?

7) Les pratiques liées à l'information et à l'éthique sont également absentes dans le modèle émergent, à l'exception des mécanismes d'expression. Pourtant, on retrouve là aussi parmi les commentaires des répondants des préoccupations « d'équité et de justice (reconnaissance, respect, équité salariale) » (Guérin et Saba, 2001). De plus, certaines pratiques (noyées dans des grappes peu significatives ou masquées par d'autres plus dominantes) s'avèrent significatives avec la variable synthèse, dès lors qu'elles sont introduites individuellement dans une analyse de régression ou corrélationnelle. C'est le cas par exemple des pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques (par rapport à l'information) et celles se rapportant au code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres et à l'accès à une procédure interne de règlement des conflits (par rapport à l'éthique). Toutefois, ces traitements statistiques mettent bien en évidence que ces pratiques s'avèrent avoir un impact plus important sur l'engagement organisationnel que sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants.

8) En conclusion, le modèle émergent – bâti autour des nouveaux mandats, de la participation stratégique, du projet de fin de carrière, des entretiens de carrière et du feed-back sur le rendement – apparaît comme le cœur, le noyau le plus « dur » des pratiques de gestion censées favoriser simultanément l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des travailleurs vieillissants. Entre ces pratiques à forte efficacité et les pratiques inefficaces (comme par exemple le développement des connaissances, la mobilité interne, la rémunération) ou contreproductives (comme par exemple les cours de préparation à la retraite ou les programmes de développement en gestion) se situe tout un ensemble de pratiques intermédiaires masquées par les pratiques principales mais susceptibles d'en être des compléments essentiels. Ces pratiques tournent autour de certains aménagements essentiels du temps de travail (partage du travail, travail à domicile, horaire flexible), du maintien des

compétences managériales et de la formation adaptée, de l'éthique, de la diffusion d'informations stratégiques, voire des possibilités de promotion, de recrutement interne de personnes vieillissantes et de certains avantages financiers. Cette partie « molle » du modèle n'est pas mise en évidence par les régressions multiples qui attribuent toute la variance commune aux pratiques dominantes. Tout en étant essentielles, ces pratiques dominantes pourraient n'être que le cœur d'un modèle plus large dont les limites sont difficiles à préciser puisqu'il s'agit de choisir entre variables factices ou variables masquées – complémentaires –, ce que les statistiques ne peuvent pas faire !

- 6-2-2 Le modèle émergent peut-il être considéré comme un modèle de gestion du vieillissement ou possède-t-il au contraire les caractéristiques d'un modèle de saine gestion valable pour tous les employés ?

1) Sur ce point, les résultats relatifs à la question de recherche Q4 sont très clairs (section 6-1-4-5). En grande partie le modèle est spécifique aux vieillissants et peut donc être considéré comme les bases sur lesquelles devraient s'appuyer un modèle efficace de gestion du vieillissement. Mais il présente aussi quelques points communs avec le modèle plus général de gestion du maintien et d'engagement organisationnel de l'ensemble des employés.

2) Dans le groupe des pratiques spécifiques, les nouveaux rôles requièrent l'expertise des travailleurs vieillissants. Bien plus, les nouveaux rôles se présentent comme une alternative au fait de mettre un terme à leur carrière pour les travailleurs vieillissants, ces derniers voulant surtout couper avec la routine pour le temps qui reste et avoir des rôles plus valorisants dans une deuxième carrière. Par ailleurs, on voit bien qu'il s'agit d'une planification de carrière « renouvelée », dont les pratiques sont bel et bien conçues dans la perspective d'une « deuxième carrière », et ce, afin de répondre à des attentes spécifiques chez les travailleurs vieillissants. Cela est fort bien illustré par le fait que la formation est loin d'occuper une place centrale dans les plans de carrière des

travailleurs vieillissants, à moins qu'il ne s'agisse que de maintenir simplement les compétences managériales ou de formation « utile », alors que pour les jeunes et de façon plus générale, la formation s'inscrit traditionnellement dans une logique de progression et de perfectionnement des employés. En la matière, le modèle préconise des pratiques de planification de carrière excluant tout effort subséquent des travailleurs, en termes de développement des connaissances, sachant que le développement du potentiel en gestion des employés est bien souvent complété et qu'il s'agit ici plus d'exploiter les connaissances acquises que de les développer. Comme on le voit, le modèle émergent s'articule sur des pratiques « accommodantes » à l'égard des travailleurs vieillissants et nourries par les aspirations et les capacités de ces derniers, se présentant ainsi comme un modèle spécifique. De plus, chez les travailleurs vieillissants, les pratiques d'aménagement de l'emploi-mandats sont étroitement associées à celles de la planification de carrière. Les travailleurs vieillissants aspireraient à une deuxième carrière qui pourrait prendre la forme de projets spéciaux, mandats stimulants et adaptés à leurs capacités et à leurs goûts. Les nouveaux rôles représenteraient autant de concrétisations possibles du projet de fin de carrière. La planification de carrière serait le processus qui permet à ces nouveaux rôles de se réaliser. En ce sens, les deux ensembles de pratiques seraient complémentaires. Même si ce processus existe aussi pour les plus jeunes, il ne conduirait pas à des nouveaux rôles mais à des cheminements plus traditionnels s'appuyant sur des emplois classiques et tenant plus compte des possibilités d'apprentissage que des possibilités d'exploitation des connaissances.

3) Toutefois, certaines pratiques au plan de l'évaluation du rendement, voire des mécanismes d'expression du modèle émergent semblent s'appliquer autant aux travailleurs vieillissants qu'aux moins âgés. Pourtant, les travailleurs vieillissants rechercheraient davantage, à travers l'évaluation du rendement, qu'on reconnaisse et valorise leur travail et les « bons coups » qu'ils ont

réalisés pour l'organisation, alors que les plus jeunes rechercheraient qu'on reconnaisse leur potentiel, ce qui leur donne assurance et confiance en leurs capacités. Cela pourrait être une différence majeure à prendre en compte afin que l'évaluation du rendement ne prenne pas l'allure, comme c'est bien souvent le cas, d'un jugement des performances des travailleurs vieillissants, qui risque de les décevoir, mais plutôt d'un soutien organisationnel, qui amène ces derniers à sentir qu'on valorise leur travail. En outre, l'évaluation du rendement est étroitement associée à la progression dans la carrière pour les travailleurs moins âgés, alors que le projet de fin de carrière en serait plus dissocié dans le cas des travailleurs plus âgés. Dans la même optique, quoique sur un mode plus mineur, les pratiques relatives aux mécanismes d'expression sont plus perçues, dans le modèle, comme des possibilités offertes aux travailleurs vieillissants d'être consultés et écoutés (dans le cadre de leurs nouveaux rôles), et ce, pour leur permettre de s'impliquer davantage dans l'organisation. Ainsi se dégage là aussi une différence importante dans la perception des pratiques de communication véhiculées par le modèle, dans la mesure où ce n'est point le partage de l'information qui serait visé comme pour les travailleurs plus jeunes, qui en ont besoin pour mieux assumer leurs responsabilités professionnelles.

4) Nous sommes donc bien en présence d'un modèle spécifique de gestion du vieillissement, dès lors que sa lecture dépasse le simple libellé des pratiques de gestion qu'il préconise, pour en saisir le contenu et la portée.

- 6-2-3 Le modèle émergent peut-il être considéré comme produisant un effet indifférencié sur les hommes et les femmes de 50 ans et plus ou bien les pratiques qui le composent seraient-elles plus efficaces pour l'un ou l'autre des deux groupes ?

1) Ici aussi, les résultats à la question de recherche Q5 nous permettent clairement de répondre qu'il y a un modèle de gestion efficace des femmes de

50 ans et plus, comme il y a un modèle de gestion efficace des hommes de 50 ans et plus, du moins pour la population des cadres étudiés. Tout comme il existe un modèle de gestion spécifique aux 50 ans et plus, il existe un sous-modèle spécifique aux femmes et un autre spécifique aux hommes de cette catégorie d'âge.

2) Au niveau des différences, les femmes de 50 ans et plus se sont révélées plus sensibles que les hommes aux projets de fin de carrière et aux nouveaux rôles. Ainsi les femmes fondent-elles plus d'espoir sur leur « deuxième carrière », la percevant bien souvent comme une source d'accomplissement et une opportunité de réorientation de carrière qui les encourage fortement à prolonger leur vie professionnelle et les mobilise. Curieusement, pour les hommes, le processus de planification de carrière n'est pas efficace mais les nouveaux rôles le sont, bien que ce soit dans une proportion moins grande que pour les femmes. L'exercice de communication en tant que tel n'aurait pas d'effet sur leur engagement organisationnel et leur désir de rester. Il s'agit d'une différence majeure avec les femmes. Par contre, ils sont très sensibles – plus que les femmes – à l'évaluation de leurs résultats. Le besoin de reconnaissance semblerait ici être en cause.

Si l'on s'intéresse aux pratiques de deuxième zone à l'efficacité plus incertaine (celles qui sont à la périphérie du modèle émergent), il y a là encore de nombreuses différences, les femmes étant plus sensibles aux activités de maintien des compétences managériales et au développement des connaissances et les hommes aux aménagements du temps de travail, à la participation au choix des subordonnés syndiqués, aux congés personnels et à une procédure interne de règlement des conflits.

3) Appliqué de la même manière aux hommes et aux femmes, le modèle de gestion du vieillissement, qu'il soit restreint aux pratiques essentielles ou élargi aux pratiques « intermédiaires », aura donc une efficacité différente pour les

hommes et pour les femmes. Ceci soulève bien sûr la question importante de l'implantation. Faut-il (et peut-on ?) gérer différemment les hommes et les femmes de 50 ans et plus ? Nous reprendrons cette question à la section 6-3.

- 6-2-4 Le modèle émergent de gestion des travailleurs vieillissants revêtirait-il un caractère plus mobilisateur que favorisant l'extension de la vie professionnelle ?

En s'avérant proche du modèle de participation de Lawler (1986), le modèle émergent, que l'on pourrait qualifier de « modèle des trois partages », met l'accent sur le partage du pouvoir (par la participation et l'implication dans les décisions stratégiques en lien avec les nouveaux rôles), des récompenses (par la reconnaissance au travail) et de l'information (par la rétroaction que permettent les mécanismes d'expression). Il met donc l'accent sur des pratiques réputées plus mobilisatrices que favorisant le maintien en emploi des travailleurs vieillissants (plus influencés par les aménagements comme nous l'avons vu en 6-2-1). D'ailleurs, dans les deux premières questions de recherche, nous avons beaucoup mieux expliqué l'engagement organisationnel que l'extension de la vie professionnelle. Il est donc clair que le modèle émergent qui explique la variable synthèse, explique plus la composante « engagement organisationnel » que la composante « extension de la vie professionnelle », que nous avons peu réussi à expliquer par des pratiques de gestion.

Certes, des recherches récentes portant sur des questions relatives aux théories prédictives des départs volontaires ont amené Meyer et coll. (2002) à avancer que l'engagement organisationnel, dans sa forme affective, peut réduire le risque de départ. En substance, cela signifie que plus l'individu manifeste cette forme d'engagement, défini comme « un attachement basé sur un engagement affectif envers l'organisation qui entraîne un lien d'identification aux valeurs et aux objectifs de cette organisation », moins il sera enclin à quitter son

organisation dont il désire rester membre. Dans un rapport de recherche consacré à l'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre, Guérin et Saba, (2001 : 79) affirment : « Les cadres qui sont mobilisés ou qui manifestent un engagement affectif optent moins que les autres pour une retraite précoce et souhaitent partir plus tard ». Dans notre cas cependant, il faut noter que les cadres mobilisés ne manifestent pas clairement une intention de prolonger leur vie professionnelle puisqu'il n'existe qu'une faible relation significative entre l'engagement affectif et le besoin d'extensionner la vie professionnelle.

Toutefois, tenant compte du fait que certaines pratiques aient fort bien pu masquer d'autres variables tout aussi significatives, les analyses complémentaires que nous avons effectuées (analyses bivariées et régressions avec âge souhaité) font mieux ressortir l'importance des aménagements du temps de travail (possibilité de congés sans solde, possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à domicile, possibilité de partager le travail avec un autre cadre, droit à des congés pour raisons personnelles) et de l'éthique (code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres), pour favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants.

Si le modèle émergent est plus proche d'un modèle d'engagement organisationnel, il semble donc qu'il faille rechercher dans la partie cachée de ce modèle (ce que nous avons appelé la partie « molle » en 6-2-1) les pratiques complémentaires susceptibles de favoriser (dans les limites restreintes où la gestion semble capable d'influencer le départ à la retraite) l'extension de la vie professionnelle. Si cette hypothèse était fondée, ceci tendrait à montrer que cette partie masquée du modèle est essentielle à l'explication de la variable synthèse même si elle n'apparaît pas dans le modèle émergent.

6-2 STRATÉGIE D'IMPLANTATION D'UN TEL MODÈLE

Il convient à présent de se demander ce que devraient faire les professionnels en ressources humaines pour tenir compte des résultats de cette recherche et relever les nouveaux défis du maintien et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Leur action devrait bien sûr viser l'implantation du modèle émergent mais elle ne pourra être effective que si certains préalables sont pris en considération.

1- Les préalables

En premier lieu, la lutte contre les préjugés négatifs quant aux capacités professionnelles limitées des travailleurs âgés, qui continuent parfois d'avoir cours au sein des organisations et qui constituent des facteurs de désincitation à la prolongation de la vie active, peut s'avérer indispensable. De ce point de vue, il est important que les professionnels en ressources humaines soient sensibilisés à la thématique des travailleurs vieillissants, en vue d'assurer une meilleure gestion des âges et de prendre des dispositions afin de lutter contre la discrimination vis-à-vis des travailleurs vieillissants. Pour ce faire, ils devront notamment corriger certaines perceptions négatives bien souvent non fondées (voir section 2-1-1-2) à l'endroit des travailleurs vieillissants, en interdisant certaines pratiques discriminatoires liées à l'âge (plafonnement de carrière, accès limité aux promotions, recrutement difficile, isolement, etc.) et en favorisant la promotion du travail des vieillissants. Les professionnels en ressources humaines devront orienter leur action dans le sens de la mise en place de valeurs qui encouragent le travail de la main-d'œuvre plus âgée et surtout, qui valorisent le rôle et la contribution de ces derniers aux objectifs de l'organisation. Il s'agit là d'un des changements les plus importants que les professionnels en ressources humaines devront entreprendre, nécessitant l'implantation d'une nouvelle culture organisationnelle, qui vise à enrayer les

fausses croyances à l'endroit des travailleurs vieillissants et surtout, à souligner les atouts de ce type de travailleurs, qui devront être désormais perçus comme un des piliers de l'efficacité organisationnelle. Des efforts majeurs d'information en direction des travailleurs devront être consentis dans ce cadre afin de renverser l'image souvent dépréciée des travailleurs vieillissants au sein de l'organisation, qui fût au cœur des stratégies visant l'exclusion de ces derniers. L'information devra être axée sur une revalorisation des travailleurs vieillissants, qui ne doivent plus être perçus comme peu productifs, coûteux, etc., mais au contraire comme des travailleurs dont l'expérience constitue une richesse importante pour l'organisation autant qu'un facteur de compétitivité. Des campagnes d'information bien articulées et orientées sur la revalorisation de l'activité des plus âgés pourraient ainsi constituer, pour les professionnels en ressources humaines, un moyen important pour enrayer les perceptions négatives à l'égard des travailleurs vieillissants. Il est important aussi de privilégier le critère des compétences sur celui de l'âge et de faire en sorte que les travailleurs vieillissants soient perçus comme des employés dotés d'une longue expérience et de connaissances profitables à l'organisation.

Une action des autorités publiques, allant dans le même sens et visant à protéger les travailleurs vieillissants contre la discrimination par l'âge renforcerait bien évidemment l'action des professionnels en ressources humaines dans les organisations. Les pouvoirs publics pourraient ainsi contribuer à changer les mentalités en valorisant le rôle que les travailleurs vieillissants pourraient apporter à la société, et ce, par l'introduction de législations contre la discrimination liée à l'âge et l'organisation de réunions de concertation avec tous les acteurs du marché du travail, autour de la promotion de l'emploi des travailleurs vieillissants. Ils pourront, en outre, procéder aux réformes (législatives) nécessaires, visant à encourager les travailleurs vieillissants à rester plus longtemps au travail. Il s'agira notamment de réformer les régimes publics de retraite en vigueur en vue de supprimer les incitations

financières à une retraite anticipée et modifier (par des rajustements actuariels) les programmes de sécurité du revenu et de supplément de revenu garanti, afin de permettre aux travailleurs qui ne désirent pas prendre leur retraite à 65 ans de continuer à travailler sans être pénalisés. Ces réformes viseront principalement à considérer tous les gains dans le calcul de la rente de retraite, tant que les travailleurs seront au travail et jusqu'à concurrence du maximum de la rente. C'est dans ce cadre que s'inscrivent d'ailleurs les récentes propositions du gouvernement du Québec, dans ses orientations stratégiques, de mesures visant à adapter les régimes de retraite⁷¹ ainsi que les préoccupations du Conseil du patronat du Québec dans sa réflexion sur l'adaptation du régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec⁷². Ces propositions se résument à allouer aux travailleurs des prestations de retraite du Régime de rentes du Québec (RRQ) qui les encouragent à conserver un emploi, la rente étant calculée alors en fonction de tous les gains du cotisant au cours de sa vie active, voire majorée si un travailleur compte plus de 40 années de participation au régime.

Comme on le voit, l'implantation d'un modèle de gestion des travailleurs vieillissants au sein des organisations doit reposer sur l'articulation de champs et d'instruments d'actions variés qui nécessitent la coordination et l'implication de plusieurs acteurs (direction entreprise, pouvoirs publics, etc.). Comment en effet pourrait-on favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants alors que les dispositifs de départ anticipé perdurent au Québec, que les salariés considèrent la retraite anticipée comme un droit acquis et que les organisations persistent dans la promotion de la culture de l'âgisme ?

Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il n'est pas question de maintenir « à tout prix » tous les travailleurs vieillissants en emploi, sachant que pour nombre d'entre-eux, des mauvaises conditions de travail aient pu, au fil des ans, sérieusement contribuer à altérer leur santé et justifier un départ à la retraite normale ou anticipée, l'état de santé pouvant effectivement jouer un rôle

relativement important dans la décision de partir à la retraite. Pour d'autres, des raisons économiques en rapport avec le niveau de vie peuvent justifier qu'ils désirent prendre leur retraite, lorsqu'ils estiment avoir suffisamment d'argent pour le faire, les conditions matérielles (et la préférence du loisir au travail) devenant un facteur important dans leur décision concernant la retraite. Mais les décisions ayant trait au départ à la retraite peuvent être aussi moins motivées par le revenu que par la qualité de vie au travail, ce qui amène nombre de travailleurs vieillissants à préférer le travail à la retraite, pour peu qu'ils arrivent à obtenir un emploi approprié (PRP, 2004). Pour ceux là, il faudra dès lors considérer que la sortie du marché du travail n'est la seule issue possible et qu'il y a lieu de considérer, comme nous l'avons fait dans cette recherche, d'autres solutions susceptibles de favoriser leur maintien en emploi.

Dans une perspective de maintien en emploi, il conviendra alors de s'assurer de retenir les employés en fonction de l'arrimage entre leurs compétences et les exigences des emplois et, bien sûr, de leur souhait de rester. En outre, les professionnels en ressources humaines devront s'assurer de la compatibilité des attentes, besoins et valeurs des travailleurs vieillissants avec les caractéristiques de l'organisation, contribuant ainsi à les mobiliser davantage.

2- Les pratiques à développer

- Projet de fin de carrière

Situé au cœur du « modèle de gestion du vieillissement » proposé dans cette recherche, le projet de fin de carrière occupera une place privilégiée dans la stratégie de maintien et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. L'élaboration de ce projet s'appuiera en grande partie sur l'établissement de « bilans de compétences », par les professionnels en ressources humaines avec la participation des travailleurs vieillissants. De

manière plus concrète, il s'agira de formaliser des contenus d'expériences de travail qui ont été menées par les travailleurs vieillissants et d'explicitier des connaissances issues des expériences recensées. La démarche d'élaboration des bilans de compétences s'articulera essentiellement autour d'entretiens individualisés avec les travailleurs vieillissants, menés par des spécialistes en ressources humaines, en vue de recueillir des témoignages détaillés sur des vécus professionnels de ces travailleurs. Il conviendra, dans ce cadre, de recueillir des informations à caractère général (enseignements et formations suivies, expériences de travail, événements importants, intentions de retraite, etc.) mais aussi, tout en se servant d'une grille de compétences par exemple, d'autres informations à caractère moins cognitif et plus comportemental (valeurs associées au travail, esprit d'initiative, sens de l'organisation, écoute, intérêts personnels, etc.). Les spécialistes en ressources humaines pourront ainsi dégager des profils individuels, qu'ils pourront mettre en parallèle avec les emplois susceptibles d'être confiés aux travailleurs vieillissants, dans la seconde partie de leur carrière. Ainsi, le bilan de compétences s'avère être un outil de choix à la disposition des professionnels en ressources humaines, visant à approfondir la connaissance des travailleurs vieillissants, dans la perspective de mieux utiliser leur potentiel et satisfaire leurs besoins et leurs intérêts. La démarche d'élaboration des bilans de compétences s'articulera autour de deux phases clés, soit l'identification et l'analyse des compétences et des intérêts des travailleurs vieillissants (phase 1) et l'élaboration d'une synthèse, qui met en adéquation ces informations avec les emplois susceptibles d'être confiés aux travailleurs vieillissants (phase 2). La participation des travailleurs vieillissants est requise afin de permettre d'atteindre une conformité entre les emplois proposés aux travailleurs vieillissants et les compétences et intérêts professionnels de ces derniers. En outre, une telle démarche représente une occasion offerte aux travailleurs vieillissants de s'exprimer sur leur travail (ce qui est rare) et de s'impliquer davantage sur le projet de fin de carrière. Il faut bien comprendre que les informations recueillies dans ce cadre devront être

centrées sur des caractéristiques personnelles des travailleurs vieillissants, mais en lien avec les projets de carrière que les professionnels en ressources humaines devront élaborer. La mise en relation des attentes et des compétences des travailleurs vieillissants avec les réalités professionnelles est un aspect important dans la démarche d'élaboration des projets de fin de carrière et en constitue un facteur important de succès. Ainsi les travailleurs vieillissants pourront-ils choisir de s'engager dans une deuxième carrière selon leurs compétences et leurs motivations qui nourriront leurs projets de fin de carrière, pour autant que l'organisation les accepte et les valide. Les professionnels en ressources humaines devront, pour leur part, identifier les informations qui leur paraîtront les plus importantes, et ce, en lien avec les emplois qu'ils seraient prêts à offrir aux travailleurs vieillissants, ce qui revient à considérer les aspects les plus constructifs dans le potentiel des travailleurs vieillissants au regard de ces emplois. Le rôle des spécialistes en ressources humaines est important à cette étape, car les informations recueillies devront nourrir les projets de fin de carrière, la formation des intervenants dans la démarche d'élaboration des bilans de compétences et des projets professionnels devenant un atout majeur. Les spécialistes en ressources humaines devront rechercher, à travers ces entretiens, à faire émerger les intérêts des travailleurs vieillissants et à permettre à ces derniers d'exprimer leurs attentes relatives à leur cheminement futur de carrière, ce qui n'est pas toujours facile à réaliser si ces intervenants n'ont pas acquis les habiletés pour le faire. Par exemple, l'identification des points forts et des points faibles de personnalité est une affaire de spécialistes, qui ont appris à analyser des dimensions comportementales lors des entretiens. Aussi, l'élaboration des bilans de compétences nécessite d'apprendre à formaliser des expériences de travail, et ce, non pas à travers de simples listings de responsabilités décrivant les postes de travail, mais par une série de verbes d'activités désignant des compétences, etc. Par ailleurs, l'établissement des bilans de compétences ne s'effectuant pas à l'aide d'outils classiques, tels les tests, les mises en situation, etc., compte tenu de la gêne que ces outils peuvent

occasionner auprès des travailleurs vieillissants, les spécialistes en ressources humaines auront recours aux entretiens, ce qui renforce davantage le besoin de leur formation à la conduite des entretiens. Les entretiens à proprement parler, qui peuvent revêtir la forme de « *Counseling* » de carrière, tirent leur efficacité sur les échanges qu'ils favorisent, l'objectif majeur de ces entretiens dans notre cas étant de donner une « visibilité » aux travailleurs vieillissants sur leur deuxième partie de carrière. L'accent est mis sur le caractère interactif de cette approche entre le professionnel en ressources humaines et le travailleur vieillissant et son succès dépendra beaucoup de l'attitude de ce professionnel et de ses capacités d'écoute et de persuasion. En outre, les entretiens devront être individuels, de manière à repérer les compétences et les potentialités de chaque travailleur vieillissant et construire, sur cette base, des projets professionnels adaptés aux caractéristiques personnelles de ces derniers. Ils devront également être centrés sur l'analyse des parcours professionnels (passés et à venir) qui en constituent la finalité recherchée et structurés, tant sur la forme (respect d'un ordre chronologique par exemple) que sur le fond (centrage sur les compétences et sur les intérêts professionnels des travailleurs vieillissants), en accord avec Lemoine (2003) qui affirme :

« On sait par la littérature scientifique que les entretiens structurés (par exemple, avec une grille précise) sont les plus productifs. Ils permettent d'approfondir un champ tout en évitant une dispersion infructueuse. Ils se gardent aussi de se transformer en entretien thérapeutique où interviennent massivement les problèmes existentiels ou personnels »
(Lemoine, 2003 : 77).

Il faudra toutefois mettre en place des entretiens périodiques avec les travailleurs vieillissants, ces entretiens constituant des moments d'échanges avec ces derniers, qui pourront s'exprimer sur leur déroulement de carrière et susciter, au besoin, des ajustements aux cheminements de carrière préconisés, voire des modifications dans les emplois. C'est aussi l'occasion, pour les travailleurs vieillissants, de faire le point sur les objectifs atteints et, le cas échéant, d'en énoncer de nouveaux. En somme, il est important pour les

organisations de mettre en place de tels outils à l'effet de dynamiser les parcours professionnels des travailleurs vieillissants, dans la seconde partie de leur carrière. Pour cela, ne peut-on pas préconiser une gestion de carrière qui s'effectuera tout au long de la vie professionnelle et qui offre ainsi la possibilité aux travailleurs vieillissants de se questionner régulièrement sur leur carrière et d'être considérés, de ce point de vue, comme des travailleurs à part entière.

- Nouveaux rôles

Les données disponibles et exploitables qui se rapportent aux outils utilisés par les professionnels en ressources humaines en matière d'aménagement des emplois à l'endroit des travailleurs vieillissants demeurent encore faibles, ce qui constitue un handicap à l'avancée des propositions dans ce cadre. Toutefois, la littérature consultée met en exergue un schéma d'actions que des spécialistes de l'accompagnement professionnel des travailleurs vieillissants (dans la deuxième partie de leur carrière) semblent s'approprier de plus en plus et où il est surtout question, pour ce qui nous concerne, de prévoir de nouveaux emplois (conseiller interne, auditeur, formateur, etc.) à offrir aux travailleurs vieillissants dans l'organisation, et ce, en rupture avec les emplois précédents. Les activités de tutorat favorisant la transmission des savoir faire et le partage des connaissances sont les plus souvent mentionnées dans ce cadre (et présentées plus en détail ici), définies comme d'importants enjeux dans les milieux de travail. En matière de transfert des compétences, il s'agira, pour les professionnels en ressources humaines, de procéder à la consignation et la conservation des savoirs à transmettre, qui peuvent être explicites ou tacites (Chapelle, 1999), la formalisation des savoirs étant une étape importante dans ce processus. Pour ce faire, ils devront cibler les savoirs à transmettre ainsi que leurs détenteurs, leur transfert s'effectuant à travers des programmes de formation, de mentorat ou à travers l'apprentissage électronique (Audet, 2004). Bien qu'il s'agisse d'un moyen de valoriser les travailleurs vieillissants, il semble que certaines précautions devront néanmoins être prises dans ce

domaine, sachant que tous les travailleurs d'expérience ne sont pas forcément des bons formateurs et qu'il convient donc de prendre en considération notamment les capacités « communicationnelles des transmetteurs et leur propension à transmettre » (Cloutier et coll. 2002), qui jouent un rôle important dans la transmission des savoirs. Par ailleurs, les professionnels en ressources humaines pourront déterminer divers mécanismes de transmission en vue de procéder au transfert de savoirs, tels que le mentorat et autres technologies de l'information. Le mentorat vise le transfert des connaissances et des compétences détenues par les travailleurs vieillissants vers des travailleurs plus jeunes par exemple (Dugas et Guay, 2001). Les technologies de l'information permettent aussi le transfert des compétences et des connaissances et conduisent, dans ce cas, les professionnels en ressources humaines à recourir à des formes de transfert, tel que le téléapprentissage ou la formation assistée par ordinateur (*E-learning*), qui constituent des méthodes innovatrices de partage des connaissances. Ces méthodes plus sophistiquées de transmission des savoirs offrent aux travailleurs (formateurs et formés) la possibilité d'interagir en ligne (CEFRIIO, 2004), ainsi que d'autres avantages tels que la flexibilité en termes de temps et de lieu de formation, la réduction des coûts (réduction des frais de déplacement), la normalisation des contenus, etc. En ce qui a trait aux autres formes d'emplois destinées aux travailleurs vieillissants et malgré l'absence à proprement parler de boîte à outils susceptibles d'être suggérées dans ce cadre, les professionnels en ressources humaines devront ajuster leurs pratiques en accordant plus d'intérêt à la gestion des fins de carrière. Pour ce faire, ils devront tout d'abord s'efforcer de dégager des « bourses d'emplois », voire des filières professionnelles et, sur cette base, proposer aux travailleurs vieillissants une évolution dans ces emplois. Les emplois dégagés dans ce cadre gagneraient toutefois à s'appuyer sur les compétences des travailleurs vieillissants et la propension de ces derniers à se lancer dans une seconde carrière. En outre, les professionnels en ressources humaines devront offrir aux travailleurs vieillissants un accompagnement personnalisé qui vise à accroître davantage les

chances d'intégration de ces derniers dans ces nouveaux emplois. Dans ce cadre, ils pourront envisager une réorientation de carrière pour les travailleurs vieillissants et miser ainsi sur des activités de travail confiées habituellement à des professionnels externes, telles que les missions d'audit, de conseil, etc. Dans cette perspective, on peut fort bien imaginer la création, au sein des organisations, d'une structure composée à la fois de travailleurs vieillissants sélectionnés et de consultants externes, en vue de favoriser leur enrichissement mutuel. Les travailleurs vieillissants apporteront leur connaissance de l'entreprise, de ses métiers et de sa culture, alors que les experts externes mettront sur la balance leur expertise, notamment dans les aspects relatifs aux méthodologies d'intervention. Les réflexions que nous nous sommes efforcés de lancer pour ce dernier volet témoignent de l'intérêt de penser aux outils de la gestion des ressources humaines (entretiens de bilans, mobilité, etc.) que les professionnels en ressources humaines devront veiller à développer, et ce, pour concrétiser l'objectif de proposer aux travailleurs vieillissants une évolution professionnelle tout en leur promouvant une seconde carrière. Les professionnels en ressources humaines s'appuieront dans ce cadre sur des reconversions d'emplois qui devront recouvrir l'expérience des travailleurs vieillissants appelés à se repositionner sur le marché interne et le fonctionnement du marché de l'emploi au sein de l'organisation.

- Reconnaissance

Les travailleurs vieillissants étant sensibles à l'égard de la reconnaissance, il devient important, pour les professionnels en ressources humaines, de développer des systèmes de reconnaissance dont l'intérêt majeur réside surtout dans la valorisation de leur travail et des acquis de leur expérience, ce qui a pour effet de leur permettre de sentir leur utilité dans l'organisation. La plupart des écrits consultés sur cette question soulignent l'existence d'un décalage entre le besoin de reconnaissance et les pratiques de gestion des ressources humaines,

dans le sens où ces dernières demeurent fortement orientées vers le contrôle comme mode de conduite des organisations et des personnes (Linhart et Linhart, 1998). Devant les nouveaux défis de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, les gestionnaires devront, considérant ces derniers comme porteurs d'expertise, reconnaître l'importance que représente leur travail et les « bons coups » qui sont réellement à leur actif, en guise de gratitude à leur égard. Dans une étude récente consacrée à l'analyse du concept de reconnaissance au travail, Brun et Dugas, (2005 : 85) illustrent bien la dimension de la reconnaissance, telle qu'elle est abordée dans le modèle émergent, soit : « un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste, de plus, en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats) ». La reconnaissance des résultats du travail conduira les professionnels en ressources humaines à mettre l'accent sur l'efficacité et la qualité du travail effectué par les travailleurs vieillissants, en soulignant et en valorisant leur contribution, et ce, sous des formes diverses (lettre de félicitations, cérémonies de reconnaissance, etc.). L'entretien de carrière pourrait, dans ce cadre, constituer un moment privilégié pour souligner la qualité des contributions des travailleurs vieillissants et, par la même, être à leur écoute et les aider à s'exprimer sur leurs attentes et leur parcours. La validation des acquis d'expérience, en guise de reconnaissance, pourrait aussi bien s'inscrire dans le cadre de l'évaluation du rendement et reposerait alors, non pas sur une évaluation du résultat à proprement parler, mais sur une démarche de validation de l'expérience professionnelle qui vise à encourager les travailleurs vieillissants à avoir une meilleure visibilité sur ce qu'ils font et qu'ils peuvent faire. La reconnaissance peut également prendre la forme d'une consultation du personnel, d'une information régulière sur les objectifs et les stratégies de l'organisation, voire d'un aménagement particulier

des horaires de travail, autant de formes d'expression que les professionnels en ressources humaines pourront utiliser, à la satisfaction des travailleurs vieillissants. Enfin, des programmes de formation explicites sur les façons de faire et d'être des gestionnaires pour reconnaître, de façon crédible, les mérites des travailleurs vieillissants semblent tout-à-fait s'imposer en pareil cas. Cela pourrait notamment contribuer à dissiper le « malaise » qu'il y a souvent chez les gestionnaires plus jeunes ou ceux de sexe opposé (féminin) à donner de la reconnaissance à des employés plus âgés.

- Aménagements du temps de travail

Bien qu'absente dans le modèle, cette pratique et les accommodements du temps de travail qui la sous-tendent devra sans doute être considérée par les professionnels en ressources humaines, qui devront rechercher les aménagements à apporter dans ce cadre, de manière à ce qu'ils soient profitables tant aux travailleurs vieillissants qu'à l'organisation. Dans cette optique, il s'agira de donner plus de latitude quant au choix des aménagements du temps de travail, qui pourraient consister en l'introduction d'une flexibilité sur le temps de travail pouvant revêtir plusieurs formes : diverses options de congé, réduction du temps d'activité, travail à contrat, etc., bien qu'il puisse y avoir certaines difficultés à mettre en application de telles mesures. En matière d'aménagement du temps de travail, il conviendra aussi de considérer le caractère hétérogène des attentes des travailleurs vieillissants selon leur poste de travail, leur situation familiale, la distance entre leurs lieux de travail et de logement, etc., ce qui conduirait à une gestion individualisée. Il s'agira, pour les professionnels en ressources humaines, d'évaluer les aménagements possibles, d'identifier les travailleurs vieillissants intéressés par ces aménagements et de s'entendre, avec ces derniers, sur des arrangements possibles, tenant compte tant des besoins individuels qu'organisationnels.

3- Les limites

Si les solutions ne manquent pas pour optimiser la deuxième partie de la carrière, aucune ne peut toutefois faire office de recette miracle, tant les besoins des organisations et des individus peuvent varier. Ainsi les entretiens de carrière conduiront à proposer, s'il y a lieu, des mesures adaptées au cas par cas. Aussi conviendra-t-il de prévoir, si nécessaire, encourager parfois des travailleurs vieillissants au retrait d'activité (plutôt que la prolongation), dès lors que ces derniers ne rempliraient pas les conditions pour une seconde carrière, que ce soit pour des raisons personnelles (santé fragile, vie familiale, etc.), motivationnelles (forte aspiration à la retraite) ou de compétences (jugées insuffisantes). Des travailleurs vieillissants pourraient fort bien, après avoir réalisé leurs projets familiaux (enfants, maison, etc.) se montrer plus rétifs envers une prolongation de la carrière, fût-elle rémunératrice, si elle s'avérait coûteuse au plan de leur santé. Ils pourraient tout simplement être gagnés par une grande lassitude vis-à-vis du travail et une démotivation par rapport au fait de continuer à travailler plus longtemps. Ils pourraient enfin ne pas répondre aux exigences professionnelles liées à leurs mandats. Les professionnels en ressources humaines devront alors procéder, le cas échéant, à des encouragements au retrait d'activité, qui pourraient revêtir plusieurs formes là aussi (indemnités de départ, congé de fin de carrière, programme de préparation à la retraite, etc.), pour autant que ces dispositions contribuent à aménager une sortie du marché du travail des travailleurs vieillissants qui soit bénéfique aux deux parties mais surtout respectueuse de ces derniers et moins brutale.

Les développements qui précèdent montrent à l'évidence que l'exercice du rôle dévolu aux spécialistes en ressources humaines dans ce cadre nécessite que ces derniers possèdent les qualifications professionnelles nécessaires (écoute, observation, etc.) pour mener à bien ces actions. Ce sont d'ailleurs ces qualifications professionnelles qui donneront à ces spécialistes la légitimité

nécessaire pour évaluer les potentiels des travailleurs vieillissants et confier à ces derniers de nouveaux rôles dans la perspective d'une seconde carrière. Enfin, il est important, pour les directions des ressources humaines, de s'assurer de l'implication pleine et entière de l'ensemble des décideurs locaux ainsi que des représentants syndicaux (quand ils existent), en vue de réunir les meilleures conditions de réalisation de la deuxième partie de carrière des travailleurs vieillissants.

3- Doit-on implanter des pratiques séparées pour les travailleurs plus âgés ?

L'adaptation des milieux de travail aux capacités et aptitudes des travailleurs vieillissants procédant bien souvent d'un mode de gestion qui s'appuie sur une catégorisation des travailleurs (par exemple, jeunes versus vieux) et l'idée que chaque catégorie se caractérise par des besoins, des valeurs, des comportements propres, il ne faut, malgré tout, pas interpréter nos résultats dans le sens de pratiques de gestion dédiées spécifiquement aux travailleurs vieillissants. Le défi des gestionnaires résiderait plutôt dans leur capacité d'utiliser les atouts des travailleurs vieillissants et de se nourrir de leur expertise professionnelle tout en évitant d'introduire un « clivage intergénérationnel », et ce, dans le cadre d'une saine gestion des ressources humaines. Par exemple, la négociation de nouveaux parcours professionnels avec les travailleurs vieillissants ne devrait pas revêtir l'aspect de « privilèges » à accorder à ces travailleurs mais seulement comme un effort d'adaptation à leurs caractéristiques personnelles afin de rendre plus stimulants les nouveaux parcours professionnels élaborés, dans un contexte où l'expertise et le savoir faire de ces travailleurs représentent un atout compétitif majeur et une source importante d'efficacité organisationnelle. Ils ne devront pas donner l'impression de favoriser les travailleurs vieillissants tout comme ils ne devront pas accorder plus d'attention aux travailleurs plus jeunes, qui représentent la relève. Il en est de même pour la reconnaissance à l'égard des travailleurs vieillissants qui ne doit être entachée

d'aucune forme d'iniquité par rapport aux travailleurs moins âgés et être des plus crédibles, associée simplement à une expertise et à des « bons coups » qu'il y a lieu de reconnaître et valoriser. Les gestionnaires devront agir en toute transparence et susciter l'adhésion aux pratiques de gestion mises en œuvre. En somme, nos résultats suggèrent surtout, dans un effort de renouvellement des pratiques de gestion, d'adapter ces dernières aux données contextuelles pour tenir compte suffisamment de certaines caractéristiques des travailleurs vieillissants (besoins, aspirations, situation personnelle, etc.) sans quoi ces pratiques perdraient de leur efficacité relative. En ce sens, les pratiques suggérées dans cette recherche mettent en exergue une sensibilité aux travailleurs plus âgés dans la gestion des ressources humaines, mais ne privilégient pas pour autant l'exercice d'une gestion spécifique à cette main-d'œuvre. Tout au plus s'agira-t-il de porter un regard attentif sur une main-d'œuvre plus âgée, mais il faudra bâtir des politiques de gestion des ressources humaines plus générales et incluant tous les âges, afin de permettre à tous les travailleurs de développer pleinement leur potentiel et de bénéficier d'une qualité de vie au travail.

4- Doit-on gérer séparément les hommes et les femmes vieillissants ?

Des études récentes soulignent que les travailleuses vieillissantes perçoivent la transition vers la retraite définitive comme un investissement professionnel, à travers lequel ces dernières souhaiteraient rester productives (Bellemare et coll. 1998). Cette attitude serait moins présente chez leurs collègues masculins, les femmes voulant ainsi satisfaire un besoin d'accomplissement professionnel plus congruent et mettre à l'épreuve leurs compétences. Nos résultats vont le même sens (bien qu'il faille rester prudent quant à leur généralisation) et il convient, dès lors, de suggérer aux professionnels en ressources humaines de considérer attentivement ces données dans leur stratégie de maintien et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Ils devront essayer de traduire

dans les faits le souhait (et le besoin) des travailleuses vieillissantes d'avoir un avenir actif sur le plan professionnel, et ce, par l'entremise de projets de carrière conformes « au désir des travailleuses âgées de continuer à travailler plutôt que de souhaiter une retraite hâtive » (Subich, 1998). Il importe donc aux professionnels en ressources humaines de tenir compte de cette « réalité », pour proposer aux travailleuses vieillissantes de nouveaux parcours professionnels et des projets de carrière adéquats, d'autant que le nombre de ces femmes continuera de croître dans les années à venir. Notre propos n'est point ici non plus de suggérer un traitement séparé des femmes et des hommes âgées dans les milieux de travail, mais de tenir compte, (à travers notamment des entretiens personnels approfondis) du désir (plus fort) des femmes à l'égard d'une seconde carrière pouvant revêtir, dans certains cas, la forme d'une réorientation de carrière plus ambitieuse, pour peu que cela puisse répondre aux objectifs de l'organisation et que les exigences qui en découlent puissent convenir à ces dernières.

5- Nécessité d'une gestion individualisée des travailleurs vieillissants

La gestion des travailleurs vieillissants devra être considérée avec soin, tant au niveau organisationnel qu'individuel. À un niveau organisationnel, les professionnels en ressources humaines devront s'atteler à mettre en place des pratiques de gestion favorables au maintien et à la mobilisation des travailleurs vieillissants et trouver les moyens de motiver ces derniers à se lancer dans une deuxième carrière. À un niveau individuel, ils devront surtout considérer que les travailleurs vieillissants peuvent avoir des besoins et des attentes différents et donc, éviter de les considérer comme un groupe homogène et de généraliser les mesures prises à leur égard pour l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'intérêt que semblent éprouver, par exemple, les travailleurs vieillissants envers le contenu du travail et qui répond à un fort besoin de ces derniers de se sentir utile à l'organisation, devrait inciter fortement les professionnels en ressources

humaines à procéder à des aménagements d'emploi en concertation étroite avec les intéressés, mais qui tient compte des attentes et des capacités propres à chacun d'eux. Les professionnels en ressources humaines devront ainsi songer à élaborer des projets de carrière dans une approche individualisée (au cas par cas) qui permet aux travailleurs vieillissants de construire des projets personnels de fin de carrière et axée sur la variabilité des attentes, des besoins personnels et professionnels et du potentiel de ces derniers, évitant du même coup d'utiliser des politiques de gestion schématiques et généralisées. N'oublions pas qu'il est important, pour les organisations, de s'assurer que les travailleurs vieillissants possèdent les aptitudes et les compétences liées aux exigences des fonctions qui leur sont proposées, et maîtrisent leur champ d'activité, qu'ils ont les capacités de s'adapter aux changements et qu'ils ont la motivation de prolonger leur carrière, et ce, pour chacun d'entre eux, toutes ces données pouvant être relevées dans le cadre des entretiens individuels de carrière et d'évaluation. La stratégie de gestion en faveur du maintien et de la mobilisation des travailleurs vieillissants gagnerait donc en efficacité dans la mesure où elle s'appuie sur une gestion individualisée, organisée autour de pratiques cohérentes entre elles.

6-4 LIMITES DE LA RECHERCHE

Il est important, pour toute recherche, de faire un examen critique avant de conclure, sachant qu'aucune recherche n'est jamais aussi parfaite que souhaité au départ. Il importe donc de reconnaître certaines limites à notre recherche, permettant du même coup aux autres chercheurs d'approfondir davantage nos résultats. Par ailleurs, les limites d'une recherche sont en bonne partie liées à des choix méthodologiques effectués par les chercheurs. Notons que la rigueur méthodologique a constitué une préoccupation constante dans cette recherche, ce qui laisse croire que le « modèle » de maintien et d'engagement

organisationnel des travailleurs vieillissants ayant émergé dans notre recherche pourrait refléter, dans des limites acceptables, la situation des cadres vieillissants. Il va sans dire que le caractère quantitatif de notre démarche et des méthodes utilisées permet d'aboutir à des associations statistiques entre des variables déterminées et à des résultats susceptibles d'aboutir à des recommandations pratiques. Il reste entendu que nous ne saurions juger de l'importance relative des variables explicatives utilisées dans notre recherche (pratiques de gestion) sur l'extension de la vie professionnelle et/ou l'engagement organisationnel (variables dépendantes) en lien avec une relation de causalité entre ces variables (les corrélations n'impliquant pas toujours une causalité).

Mais il y a toutefois certaines faiblesses qui doivent être notées afin de mieux mettre en perspective les résultats de la présente recherche. Tout d'abord, nous estimons que les résultats de cette recherche ne peuvent faire l'objet d'une extrapolation globale des données à l'ensemble des travailleurs vieillissants, notre recherche n'ayant pas touché tous les milieux de travail ni toutes les professions. Ainsi la population sur laquelle a porté notre étude s'est limitée à des cadres qui ont un statut hiérarchique bien défini, ce qui a limité de fait la prise en compte d'autres statuts hiérarchiques (personnel d'exécution, etc.). Tous nos répondants proviennent en outre d'établissements hospitaliers, ce qui n'a point permis de tenir compte des autres sources de provenance et des différences possibles liées à la nature des secteurs économiques considérés, tant publics que privés.

Les distributions d'âge des cadres ont par ailleurs laissé apparaître de faibles différences entre les répondants âgés de 50 ans et plus et les moins de 50 ans et une forte représentation des répondants âgés de 49 ans chez les moins de 50 ans, soit des catégories d'âge assez proches qui ne font peut-être pas assez ressortir l'effet de l'âge.

Certains résultats devront être interprétés avec prudence. Ainsi, ceux ayant trait au fait que les plus âgés des travailleurs vieillissants semblent favoriser - plus que les plus jeunes de ces travailleurs vieillissants - l'extension de la vie professionnelle, pourraient être un peu plus nuancés, si l'on considère qu'arrivés à un certain âge, seuls ceux favorisant l'extension de la vie professionnelle sont encore en emploi (les autres ayant quitté). Il en ressort alors un biais de l'échantillon par rapport à cette variable.

Il importe également de souligner qu'il y a d'autres variables disponibles qui n'ont pas été considérées dans cette étude et qui peuvent jouer un rôle important dans l'explication de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (rente de retraite, revenu familial et personnel, présence d'un(e) conjoint(e), conjoint(e) à la retraite ou non, temps travaillé, nombre de personnes supervisées, ancienneté dans l'organisation, etc.). Dans la même optique, certaines pratiques citées dans la littérature sur la gestion du vieillissement ne sont pas là, ce qui est le problème de toute recherche utilisant des données secondaires. À ce propos, nos données ont été tirées des questionnaires ayant été construits dans un contexte plus large (problématique des cadres et non du vieillissement) ce qui a eu pour effet de nous contraindre, de fait, de travailler avec les indicateurs disponibles.

Quant aux limites inhérentes à l'instrument de mesure, l'enquête n'a recueilli que des perceptions relatives à la présence (ou l'absence) des pratiques dans les établissements et n'offre dès lors aucun moyen de les confirmer sur le terrain. Somme toute, la plupart des recherches s'appuient sur des perceptions d'acteurs, ce qui n'enlève en rien la pertinence des instruments utilisés puisque les décisions de départ ou d'engagement organisationnel se prennent bien plus à partir de perceptions personnelles que de faits réels.

Par contre, l'utilisation de variables dichotomes (pratiques de gestion) a pu engendrer une distribution peu propice à l'analyse en régression faisant plus appel aux variables multinormales.

La survenance de la multi-colinéarité entre les variables explicatives a pu rendre par moments l'analyse des interactions peu satisfaisante et faire en sorte que les résultats puissent se révéler instables et nécessiter le recours à des méthodes alternatives de contrôle au niveau des questions de recherche Q4 et Q5. Toutefois, les problèmes de multi-colinéarité ont pu être surmontés notamment grâce à l'utilisation de la méthode, somme toute plus simple et moins technique, des échantillons séparés.

La taille relativement faible de l'échantillon n'a pas permis l'analyse des pratiques individuelles. Même une fois les regroupements effectués, la taille demeurée insuffisante de l'échantillon, notamment pour les hommes de 50 ans et plus (cas le plus litigieux), n'a pu permettre de remplir la condition relative au ratio nécessaire à la validation des résultats, en référence à la formule de Tabachnick et Fidell, (2001) retenue dans notre recherche.

Notons également que les grappes de pratiques (issues de l'analyse factorielle) ont été mélangées avec des pratiques individuelles pour constituer le modèle d'analyse. Or, une pratique est vite plus significative qu'une grappe (qui est une moyenne avec des pratiques plus significatives et d'autres moins significatives, d'où une moyenne plus lissée). De plus, considérer une pratique individuelle sur le même pied qu'une grappe nous a posé des problèmes au niveau de l'analyse. L'idéal aurait certainement été d'avoir un échantillon suffisamment grand pour être en mesure d'analyser toutes les pratiques individuellement. Mais à ce moment le problème des pratiques masquées et de leur rôle aurait été accru.

La variable synthèse ayant été calculée à partir de la moyenne de deux variables, soit engagement organisationnel et extension de la vie professionnelle, il se peut fort bien que le caractère artificiel qu'elle présente rende difficile de se prononcer sur le degré de fiabilité de sa mesure et la cohérence de ses items, n'étant pas en présence d'un concept dument construit. En outre, le manque d'égalité dans les indicateurs des deux variables ayant constitué la variable synthèse a sans doute contribué à amoindrir les capacités de ces deux composantes à être expliquées. Enfin, la formation du concept d'extension de la vie professionnelle, bien qu'appuyée dans l'étude de Guérin et Saba (2002b) et ayant présenté une homogénéité dans la méthodologie que nous avons adoptée pour le traitement statistique de cette variable, ne s'est pas révélée satisfaisante. Peut-être aurait-il été préférable de retenir plutôt l'âge souhaité et/ou l'âge réel de départ à la retraite en substitution de celle-ci ?

Enfin, notre devis transversal ne permet pas non plus d'inférer un lien de causalité entre les variables introduites dans l'étude. Ainsi, l'association entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel (ou les deux simultanément) est constituée de corrélations nous autorisant seulement à faire des prédictions, dès lors que des variables sont fortement corrélées entre elles et non à penser que l'une est la cause de l'autre, bien que nous soyons souvent tentés de le croire lorsque des variables corrélerent entre-elles. Il n'est donc pas possible, dans cette étude, de tirer des conclusions quant à l'effet causal des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel. Toutefois, les cadres vieillissants encore présents dans l'organisation peuvent aussi être considérés comme des candidats potentiels à la retraite, n'ayant pas encore atteint l'âge normal de départ à la retraite.

Les limites que nous venons d'indiquer n'empêchent pas, par contre, de considérer sérieusement les résultats que nos différentes analyses ont fait émerger, faites dans le respect des postulats de base inhérents aux méthodes utilisées et ayant permis notamment d'explorer plusieurs dimensions relatives au vieillissement en milieu de travail.

6-5 RECOMMANDATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES

Cette recherche contribue à combler certaines faiblesses de la littérature relative aux pratiques de gestion des travailleurs vieillissants et le peu de vérifications empiriques à l'égard de ces pratiques.

Elle ouvre des avenues de recherche dans ce domaine, qui demeurent peu fréquentées et qu'il importe d'explorer davantage, afin d'alimenter efficacement la conception des stratégies de gestion des travailleurs vieillissants.

Elle constitue une approche intéressante qui peut conduire à des approfondissements ultérieurs et à l'incorporation de nouvelles variables souvent évoquées dans la littérature. Des études futures pourraient notamment tester notre modèle, et ce, auprès de populations provenant de milieux de travail différents (secteur public et privé, divers secteurs d'activités économiques) et appartenant à différentes catégories hiérarchiques (employés cadres et non cadres). Il y a du travail aussi à faire au niveau des typologies de pratiques de gestion des ressources humaines et d'une meilleure systématisation de l'espace des pratiques.

Il est intéressant aussi d'inclure à l'analyse d'autres formes d'engagement organisationnel, tels que l'engagement normatif ou de continuité, certains écrits

ayant attiré l'attention sur un possible lien entre des pratiques de gestion et l'engagement de continuité, arguant que « l'âge de raison » se manifeste plutôt par une tendance au calcul, comme il est de coutume de penser.

Des recherches futures pourraient bâtir une nouvelle variable dépendante pour mieux mesurer l'extension de la vie professionnelle, espérant ainsi mieux mettre en exergue des pratiques favorisant le maintien en emploi, ce que cette recherche n'a pu faire suffisamment. Par ailleurs, la vérification de l'hypothèse selon laquelle l'engagement organisationnel peut réduire le risque de départ est intéressante, sa vérification dans une étude ultérieure contribuerait sans doute à un renforcement de la portée de notre modèle. Toutefois, l'originalité du modèle proposé, qui intègre deux variables dépendantes, n'est guère mise en cause, même s'il y a lieu d'en modifier l'élaboration et d'en vérifier ensuite l'effet conjoint, ce qui constituera sans doute un motif de pertinence pour des recherches futures.

CONCLUSION

Le vieillissement de la population canadienne et québécoise et ses conséquences prévisibles sur l'économie et le marché du travail est un fait inéluctable, qui retient fortement l'attention des décideurs publics et privés. La réduction de la population en âge de travailler, les nombreux départs à la retraite anticipée que les politiques gouvernementales des dernières décennies ont contribué à favoriser et le manque de relève lié à un taux de fécondité en déclin, interpellent l'ensemble des intervenants sur le marché du travail. Ces derniers doivent favoriser, de plus en plus, le maintien en emploi des travailleurs vieillissants et se prémunir ainsi contre les effets néfastes des retraites massives et précoces sur la performance économique des organisations et sur l'augmentation des charges sociales de l'État.

Les projections démographiques laissent entrevoir une pénurie de main-d'œuvre et, dans le même temps, nombre de travailleurs d'expérience manifestent leur intention de partir à la retraite. Un tel contexte rend nécessaire la promotion d'un vieillissement actif et l'ouverture d'une réflexion sur les pratiques de gestion du vieillissement qui valorisent le capital humain, considéré alors comme un enjeu essentiel pour l'efficacité organisationnelle et la compétitivité des organisations. Une véritable incitation des travailleurs vieillissants à prolonger leur vie professionnelle et la recherche de moyens pour les mobiliser s'impose. Parent pauvre des ressources humaines jusqu'à maintenant, la gestion des travailleurs vieillissants n'est malheureusement pas encore très répandue. Pourtant, les organisations doivent entamer une réflexion importante visant à rechercher des solutions qui facilitent le prolongement de la vie professionnelle et le renforcement de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, et ce, jusqu'à leur départ à la retraite.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche, qui a permis de mettre en exergue l'effet positif de certaines pratiques de gestion sur la combinaison simultanée de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des travailleurs âgés (50 ans et plus).

Ainsi, les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi et des pistes telles que l'affectation à des projets spéciaux, la participation à des comités stratégiques, des mandats de consultant interne et de formateur sont suggérées dans ce cadre, pour dynamiser une deuxième partie de carrière. Ces nouveaux parcours professionnels, qui semblent indiquer que la responsabilisation dans le cadre de leur fonction s'avère très motivante pour les travailleurs vieillissants, s'inscriraient dans des projets de fin de carrière qui valoriseraient les compétences et l'expertise de ces derniers. L'élaboration des projets de fin de carrière reposerait, quant à elle, sur des entretiens de carrière qui, tout en empruntant aux entretiens de carrière traditionnels, seraient plus approfondis pour discerner l'ensemble des compétences et les valoriser et aboutir ainsi à la validation de ces projets professionnels. Les pratiques se rapportant à l'évaluation du rendement (feed-back sur le rendement par le supérieur et évaluation du rendement et du potentiel) se sont aussi montrées efficaces, particulièrement sous l'angle de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, en répondant vraisemblablement à un fort besoin de reconnaissance ressenti par ces derniers. Enfin, les mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) semblent produire (à un degré moindre) un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, ces derniers s'étant montrés sensibles aux possibilités d'expression qui faciliteraient leur implication au sein de l'organisation. En somme, les principales pistes d'action relatives à l'aménagement d'une seconde carrière reposeraient en grande partie sur l'élaboration et la mise en place de nouveaux parcours professionnels, de la mise en place de nouveaux rôles d'expertise, de conseil, d'assistance et de

formation et de processus d'évaluation et de reconnaissance , à la hauteur des attentes des travailleurs en fin de carrière. Par contre, les pratiques de formation ne semblent pas contribuer aux objectifs visés de maintien en emploi et d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, ces derniers apparaissant plutôt rétifs à l'égard de la formation. Dès lors, des modalités d'accès à la formation pourraient être envisagées, mais plus ciblée sur leurs nouveaux mandats.

Notre recherche a également permis de mettre en relief que les programmes de préparation à la retraite pouvaient produire un effet inverse (négatif) sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants et inciteraient donc davantage les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation. Enfin, des pratiques tels les congés sans solde favoriseraient le maintien en emploi des travailleurs vieillissants mais ne les mobiliseraient pas pour autant.

Notre recherche a également permis de souligner que les travailleurs vieillissants seraient plus sensibles (que les plus jeunes) aux pratiques de planification de carrière (définition conjointe avec l'employeur de projets de fin de carrière et traitement personnalisé), d'aménagement de l'emploi (changement dans le contenu du travail et projets spéciaux), et, à une certaine limite, de développement des connaissances (se limitant à des formations de recyclage ou d'investissement dans un champ de compétences précis). Chez les moins âgés, par contre, les pratiques de développement en gestion (s'inscrivant dans une logique de progression dans la carrière) et d'information et d'éthique stimuleraient plus simultanément leur maintien en emploi et leur engagement organisationnel. Toutefois, ces résultats nécessiteraient d'être vérifiés dans des investigations futures, les différences d'âge étant assez faibles pour différencier nettement les deux groupes de population, soit les travailleurs âgés versus les plus jeunes.

Notre recherche a aussi permis de souligner l'effet positif (différencié) de certaines pratiques de gestion sur l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Ainsi, les femmes (50 ans et plus) seraient plus enclines (que les hommes du même groupe d'âge) à bénéficier de projets de fin carrière, alors que les hommes (50 ans et plus) auraient de plus grandes attentes envers la reconnaissance. Les pratiques d'aménagement de l'emploi –mandats serait par contre efficaces pour les deux groupes de population. Vues sous cet angle, certaines conclusions de notre recherche mériteront sans doute de plus amples investigations, la question des différences hommes-femmes (50 ans et plus) ayant revêtu un caractère secondaire dans notre recherche.

Les conclusions de notre recherche contribueront certainement à aider les praticiens dans leur mission de retenir, voire limiter les départs prévus des cadres vieillissants et susciter leur engagement organisationnel, et ce, en recourant aux pratiques de gestion préconisées. Elles contribueront aussi en une utilisation optimale des travailleurs en fin de carrière afin de réduire la perte d'expertise consécutive à leur départ. La présente recherche ouvre la voie à des approfondissements ultérieurs et il importe donc que d'autres travaux puissent permettre de développer davantage la connaissance des pratiques qui entourent le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants au Québec.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Accorn, S., Ratner, P. A. et M. Crawford. 1997. « Decentralization as a Determinant of Autonomy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Nurse Managers », *Nursing Research*, 46(1), 52-58.

AFPA. 2005. « Aide au maintien et au retour dans l'emploi des actifs en deuxième partie de carrière : diagnostic de la situation d'emploi des actifs de plus de 45 ans », Contribution du Centre AFPA Le Mans.

Agrawal, R. et T. W. Ferrat. 1999. « Coping with Labor Scarcity in IT : Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention », Cincinnati (OH), Pinnaflex.

Aktouf, O. 1995. « La mobilisation des personnes, management et culture d'entreprise », *Qualité totale*.

Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1990. « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1991. « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1993. « Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects ? », *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

American Association of Retired Persons (AARP). 1986a. « Managing a Changing Work Force », Washington.

American Association of Retired Persons (AARP). 1986b. « Work and Retirement : Employees over 40 and their Views », Washington.

Amherdt, C. H. 1999. « Le chaos de carrière dans les organisations », Éditions Nouvelles.

Angle, H. et J. Perry. 1981. « An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

Anonymous. 1991. « Employee Motivation : Performance through People Awards », *Incentive*, 165(1).

Anonymous. 1999. « Managing for Productivity with a Graying Work Force : Simple Accommodations Work », *Employee Benefit Plan Review*, 53(8), 48.

Anonymous. 2000. « Live Longer, Work Longer », *The Work Life Report*, 12 (3), 1-3.

Appelbaum, S. H. et V. Santiago. 1997. « Career Development in the Plateaued Organization », *Career Development International*, 2(1), 11-20.

Aranya, N. et D. Jacobson. 1975. « An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment », *Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.

Aranya, N., Kushnir T. et A. Valency. 1986. « Organizational Commitment in a Male Dominated Profession », *Human Relations*, 39, 433-448.

Archibald, K.A. 1971. « The Supply of Professional Nurses and their Recruitment and Retention by Hospitals », New York, NewYork City Rand Institute.

Archier, G., Elissat, O. et A. Setton. 1989. « Mobiliser pour réussir », Paris, Éditions du Seuil.

Armknrecht, P. A. et J. F. Early. 1972. « Quits in Manufacturing : A Study of their Causes », *Monthly Labor Review*, 95(11), 31-37.

Arnold, H. et J. Feldman. 1982. « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover », *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.

Aryee, S., Luk, V. et R. Stone. 1998. « Family-Responsive Variables and Retention-Relevant Outcomes among Employed Parents », *Human Relations*, 51, 73-87.

Aryee, S., Budhwar, P. S. et Z. X. Chen. 2002. « Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes : Test of a Social Exchange Model », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Ashby, F. C. et A. R. Pell. 2001. « Embracing Excellence », Paramus, (NJ) Prentice Hall.

Atchley, R. C. 1976. « The Sociology of Retirement », Cambridge (MA), Schenkman Publishing Company.

Aubin, C. 1995. « La mobilisation des ressources humaines : 1ère partie », *La revue de la littérature*, Document présenté dans le cadre du cours : Séminaire en management public à l'ENAP, 19 p.

Audet, M., Bélanger, L., Boivin, J., Déom, E. et J. Mercier. 1986. « La mobilisation des ressources humaines : tendances et impacts », Québec, Les Presses de l'Université Laval, 199 p.

Audet, M. 2004. « La gestion de la relève et le choc des générations », *Revue internationale de gestion*, (29)3.

- Audet, M. 2004. « Éditorial : Protégez-vous votre capital savoir ? », dans *Transfert intergénérationnel des savoirs : Comment survivre au départ massif de vos employés " seniors " ? Réseau CEFRIIO*, 5(1), 1.
- Bachmann, K. 2000. « Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute ? », Ottawa, Conference Board du Canada.
- Baillargeon, R. et L. Bélanger. 1981. « Travailleurs âgés et prise de retraite hâtive », Québec, Université Laval.
- Baillargeon, G. 2002. « Méthodes statistiques : avec applications en gestion, production, marketing, relations industrielles et sciences comptables », Les éditions SMG.
- Baker, M., Gruber, J. et K. Milligan. 2003. « Les effets d'incitation à la retraite des programmes de la sécurité du revenu au Canada », *Revue Canadienne l'Économique*, (36)2.
- Bar Hayim, A. et G. S. Berman. 1992. « The Dimensions of Organizational Commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Barlett, K. R. 2001. « The Relationship between Training and Organizational Commitment : A Study in the Health Care Field », *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Barling, J., Wade, B. et C. Fullagar. 1990. « Predicting Employee Commitment to Company and Union : Divergent Models », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 49-61.
- Bateman, T. S. et S. Strasser. 1984. « A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment », *Academy of Management Journal*, 27, 94-112.
- Beauregard, M. et M. Fitzgerald. 2000. « Hiring, Managing and Keeping the Best : the Complete Canadian Guide for Employers », Toronto, McGraw-Hill Ryerson.
- Beausoleil, J. 1998. « Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante », Montréal, INRS Culture et Société, 147 p.
- Becker, H. S. 1960. « Note on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, G. S. 1962. « Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis », *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Bécotte, K. 2002. « Les styles de leadership et la rétention du personnel dans les Forces armées canadiennes », Institut de Leadership des Forces Canadiennes (ILFC).

- Bédard, A. H., Giroux, H. et E. M. Morin. 2002. « Les pratiques de reconnaissance au travail des cadres supérieurs du Réseau de la santé et des services sociaux », HEC, Centre de recherche et d'interventions sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS).
- Bédoui, M. et R. Gouia. 1996. « Les politiques de lutte contre l'exclusion sociale en Tunisie », Institut international d'études sociales (IIES).
- Beehr, T. 1986. « The Process of Retirement : A Review and Recommendation for Future Investigation », *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Beer, M. 1997. « The Transformation of the Human Resource Function : Resolving the Tension between a Traditional Administrative Role and a New Strategic Role », *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. et R. Walton. 1984. « Managing Human Assets ». New York, Free Press.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L. et D. G. Tremblay. 1991. « Les travailleuses vieillissantes : une réalité méconnue », Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'œuvre féminine, Ottawa : Travail Canada.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L. et D. G. Tremblay. 1995. « Vieillissement, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », *Relations industrielles*, 50(3).
- Bellemare, D., Poulin Simon, L. et D. G. Tremblay. 1998. « Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion », Université du Québec, Télé Université, Éditions Saint-Martin.
- Benkhoff, B. 1997. « Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance », *Human Relations*, 50(6), 701-727.
- Bergeron, P. G. 2001. « La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications », Boucherville, Québec, Gaëtan Morin.
- Bernard, M. 2005. « L'attraction et la rétention du personnel cadre dans les municipalités du Québec », *Le Sablier*. La revue de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec, 10(1).
- Berthelette, D. 2001. « L'évolution différentielle des processus de vieillissement », *Pistes*, 3(1).
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N. et C. Caron. 1994. « Les transformations du milieu de travail au Canada », Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- Bichon, A. 2005. « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », *Gestion*, 30(2), 50-60.

- Bicos, S. K. 1990. « Employee Participation Without Pain », *HR Management*, 35(4), 89-92.
- Bigaouette, M. 1993. « Vieillissement et lésions professionnelles », *Objectif prévention*, 16(2), 21-22.
- Bird, C. 1987. « The Shape of Work to Come », *Modern Maturity*, 33-45.
- Birdi, K., Allan, C. et P. Warr. 1997. « Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity », *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Birren, J. K. 1959. « Handbook of Aging and the Individual », Chicago, University of Chicago Press.
- Blau, P. 1964. « Exchange and Power in Social Life », Wiley: NewYork.
- Blekesaune, M. et P. E. Solem. 2005. « Working Conditions and Early Retirement. A Prospective Study of Retirement Behavior », *Research of Aging*, 27 (1), 3-30.
- Bolon, D. S. 1997. « Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees : A Multidimensional Analyse Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment », *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Bourcier, C. et Y. Palobart. 1997. « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés », Paris, Editions d'organisation, 195 p.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E et B. Nathan. 1991. « Hiring for the Organization, not the Job », *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Bowey, A. G. 1982. « Handbook of Salary and Wage Systems », Aldershot (England), Gower Pub. Co.
- Branham, F. L. 2001. « Keeping the People Who Keep You in Business : 24 Ways to... », *American Management Association*, Document Web, URL, [http : //www.amanet.org/books/catalog/0814405975-ch.htm](http://www.amanet.org/books/catalog/0814405975-ch.htm)
- Brosseau, C. 2002. « Main-d'œuvre vieillissante : une stratégie d'accommodement est-elle nécessaire ? », *Droit des personnes, Revue du Barreau*, tome 62.
- Brosseau, J. 2000. « Skill-Based Pay in a Unionized Environment : A Case Study », Kingston (Ont.), *Industrial Relations Centre*, Queen's University, document web, URL : [http : //industrialrelationscentre.com/publications/pdf/skill-based pay in a unionized environment. PDF](http://industrialrelationscentre.com/publications/pdf/skill-based%20pay%20in%20a%20unionized%20environment.pdf)
- Brown, R. B. 1996. « Organizational Commitment : Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology », *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 230-251.

Brun, J.-P. et M. Tison. 2002. « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en Gestion des ressources humaines.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et I. Hans. 2003. « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Montréal, Institut de recherche en santé et sécurité du travail

Brun, J.-P. et N. Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), 79-88.

Brunet, F. 2003. « Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ? ». Colloque Âge et Emploi, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, DARES.

Buchanan, B. 1974. « Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Buchholz, R. 1978. « An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society », *Journal of Applied Psychology*, 63(2).

Buisset, C. 2001. « Santé perçue des employées administratives », Colloque *Travail, santé, vieillissement, relations et évolutions*, Toulouse, Octarès éditions, 153-166.

Burack, E. et N. Mathys. 1980. « Career Management in Organizations », Lake Forest, Brace-Park.

Burstein, M., Tienhaara, N., Hewson, P. et B. Warrander. 1975. « Les Canadiens et le travail : conclusions d'une étude sur l'éthique du travail et d'une étude sur la satisfaction professionnelle », Ottawa, Main-d'œuvre et immigration.

Business Week 1984 (14 janvier). « Why Late Retirement is Getting a Corporate Blessing ? ».

Butteris, M. 1999. « Help Wanted : The Complete Guide to Human Resources for Canadian Entrepreneurs », Etobicoke, John Wiley and Sons.

Cailloux-Teiger, C. 1989. « Travailleurs "vieillissants" et formation : gageure ou enjeu ? », dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement*, Actes du Colloque, Montréal, IRAT, Bulletin no 31-32.

Calcoen, F., Cousineau, J. M et D. Grenier. 1993. « L'impact des systèmes de préretraite sur les taux d'activité des travailleurs âgés », *Relations industrielles*, 48(4), 619-638.

Caldwell, D., Chatmen, J. et C. O'Reilly. 1990. « Building Organizational Commitment : A Multifirm Study », *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.

Cambron, L. 2001. « A Workforce in its Prime », *Far Eastern Economic Review*, 164(37), 82.

Campeau, A. et J. Bradette. 2002. « Relations âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST)*, Centre d'expertise en GRH, Conseil du Trésor.

Canada. Bureau fédéral de développement régional (Québec), Réseau C.M.Q. inc. 1995. « Mobilisation du personnel : une condition essentielle au développement des entreprises », Montréal.

Cardinal, L. 2004. « Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention », *Cahier de recherche de l'ESG 17-2004*.

Caron, R. 1980. « Genèse et évolution des régimes privés de retraite au Canada et au Québec », Québec, Régie des rentes du Québec.

Casey, B. 1997. « Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations », dans *Le vieillissement dans les pays de l'OCDE : où en est-on?*, Paris, OCDE.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité. 1990. « Rapport des groupes de travail du CCMTP sur la stratégie de la mise en valeur de la main-d'œuvre », Ottawa, CCMTP, p. 27.

Cerdin, J. L., Marbot, E. et J. M. Peretti. 2003. « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle », *ABI/INFORM Global*, 47(14).

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH). 2003. « Changement démographique et travailleurs hautement qualifiés », par G. Laroche, *Série Études et analyses*.

Chabert, C. 2003. « Âge et emploi : la problématique des "travailleurs âgés" », *Synthèse documentaire*. Paris, CÉREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 22p.

Chambre de commerce du Montréal Métropolitain. 2004. « L'immigration, un atout pour Montréal ? », *Tableau de bord Extra*, 2(5).

Chaminade, B. 2003. « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent », St-Denis La Plaine (France), AFNOR.

Chang, E. 1999. « Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention », *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.

Chaplin, D. 1968. « Labour Turnover in the Peruvian Textile Industry », *British Journal of Industrial Relations*, 6, 58-78.

Chapman, P. et M. J. Tooze. 1982. « The Displacement Effect : The Impact of Redundancies on Unemployment Duration », *Applied Economics*, 14(1).

Charness, N. 1985. « Aging and Human Performance ». Toronto, Wiley.

Charness, N. C., L. Kelley., A. Bosman et M. Mottram. 2001. « Word-Processing Training and Retraining : Effects of Adult Age, Experience, and Interface », *Psychology and Aging*, 16(1), 110-127.

Chatzis, K. 1999. « De l'autonomie *par* l'indépendance à l'autonomie *dans* l'interaction », dans *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan, 27-37.

Chenette, M. 1997. « Mobiliser par l'approche client », *Gestion*, no 4, 23-29.

Chênevert, D. et M. Tremblay. 2002. « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57(2), 331-353.

Chênevert, D. et M. Tremblay. 2003. « Rôle des pratiques d'*empowerment* et de rémunération innovatrices sur la performance des ressources humaines et évaluation des choix méthodologiques en matière de synergie », École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Congrès de l'AGRH.

Chopin, M. F. et E. Marbot. 2001. « Quinquas au boulot ! », *Ressources humaines et Management*, 2, 12-14.

Chusmir, L. 1990. « A Shift in Value is Squeezing Older People », *Personnel Journal*, 48-52.

Clark, R. L. 1988. « The Future of Work and Retirement », *Research of Aging*, 10(2), 169-193.

Cloutier, E., S. Lefebvre et E. Ledoux. 2002. « Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage », Communication présentée au 57ème congrès des Relations industrielles de l'Université Laval, Québec, 29 et 30 avril 2002, 7 p.

Cohen, A. et U. E. Gattiker. 1992. « An Empirical Assessment of Organizational Commitment using the Side-Bet Theory Approach », *Relations Industrielles*, 47, 439-463.

Cohen, A. et U. E. Gattiker. 1994. « Rewards and Organizational Commitment across Structural Characteristics : A Meta-analysis », *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.

Cole, R. 1972. « Permanent Employment in Japan : Facts and Fantasies », *Industrial and Labor Relations Review*, 26(1).

Colman, R. 2005. « Savoir retenir ses effectifs », CMA Management.

Conger, J. et R. Kanungo. 1988. « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice », *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM). 2001. « Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail. Plan d'action », Montréal, CCTM.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM). 2002. « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre : Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre », Montréal, CCTM.

Conseil consultatif national sur le troisième âge (CCNTA). 1992. « La position du CCNTA sur la gestion d'une population active vieillissante », *Vieillir et le CCNTA*. Ottawa, Approvisionnements et services Canada.

Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement (CCRHIE). 2000. « A guide for Small to Medium-Sized Environmental Companies », *Effective Human Resources Planning*. Calgary, CCRHIE. Document Web, URL, [http : //www.cchrei.ca/hr.html](http://www.cchrei.ca/hr.html)

Conseil Économique et Social (CES). 2001. « Âges et emploi à horizon 2010 », Rapport Bernard Quintreau, Paris, Les éditions des journaux officiels, 177p.

Costello, A. B et J. Osborne. 2005. « Practical Best Practices in Exploratory Factor Analysis : Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis », *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7).

Côté, M. 1982. « Gérer le vieillissement », *Gestion*, février, 33-39.

Côté, M. 1990. « La gestion des personnes vieillissantes : une gestion à repenser », *Gestion*, 16(1), 9-16.

Cotton, J. L. et J. M. Tuttle. 1986. « Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research », *Academy of Management Review*, 11(01), 55-70.

Cronin, C. 1988. « Ressources for Managers of an Aging Workforce », dans *Fourteen Steps in Managing an Aging Work-force*, Lexington (Mass.), Lexington Books.

Cropanzano, R. et G. Greenberg. 1997. « Progress in Organizational Justice : Tunneling through the Maze », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Csikszentmihaly, M. 1990. « Flow : the Psychology of Optimal Experience », New York, Harper Perennial/Harper Collins.

Csikszentmihaly, M. 2004. « Vivre : la psychologie du bonheur », Paris, Robert Laffont.

CSQ. 1997. « Les départs massifs à la retraite : indice d'un sérieux malaise », *Le Devoir*, édition du 30 août 1997, [http : //www.csq.qc.net/fiche22/fiche84.html](http://www.csq.qc.net/fiche22/fiche84.html)

Curti, A. 2003. « La rétention de personnel : principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998. Turnover excessif, comment gérer ? », Rapport de stage, GRH. Genève, Suisse.

Daigle, N. A. 2003. « La prescription du sentiment d'appartenance dans les organisations : enjeux et paradoxes », Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval.

Damasse J. et B. Doyon. 2000. « Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs », Équipe de recherche RIPOST. Québec, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières.

D'Amboise, G. 2001. « Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée », Rapport présenté au GATIQ Technorégion. Québec. Document de travail 2001-012.

D'Amours, M. et E. Leseman. 1999. « La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans : cadre d'analyse et principaux résultats », Montréal, INRS-Culture et Société, 51p.

D'Amours, M. 2002. « Sortie anticipée ou maintien en emploi des travailleurs et travailleuses de 55 à 64 ans : vers le développement d'une perspective sectorielle », Montréal, INRS-Ubanisation, Culture et Société.

Darren, G. et P. Mallery. 2003. « SPSS for windows step by step : A simple guide and reference. 11.0 update », Boston, Allyn and Bacon.

Davezies, P., Cassou, B. et A. Laville. 1993. « Transformations avec l'âge et activité de travail », *Archives des maladies professionnelles*, 44(2), 190-197.

David, H. et A. Pilon. 1990. « Les politiques d'entreprises manufacturières à l'égard de leur main-d'œuvre vieillissante », dans *Le vieillissement au travail, une question de jugement*, Actes du Colloque, Montréal, IRAT. 88-91.

David, H. 1991. « Les incidences du vieillissement au travail. Une perspective écologique », Congrès des relations industrielles de l'université Laval.

David, H. 1995. « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *Perspective*.

David, H. 1997. « Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents », *Lien social et Politiques-RIAC*, 38.

David, H. 2002. « Défis de la gestion des âges et mutations du travail », dans Lamonde, Fernande (dir.), *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy : Presses de l'université Laval, 29-40.

David, S. 2001. « Pénuries de main-d'œuvre qualifiée et adoption des technologies de pointe », Ottawa (Ont.), Statistique Canada, 2001.

David, H., Volkoff, S., Cloutier, E et F. Derriennic. 2001. « Vieillissement, organisation du travail et santé », *Pistes*, 3(1), 1-40.

Davis, E. 1992. « The Affect of Managed Healthcare Systems on Employee Benefit Satisfaction, Affective, and Behavioral Outcomes », Unpublished doctoral dissertation. Lincoln (NE), University of Nebraska-Lincoln.

- Davis, J. H. 1993. « Quality Management and Compensation », *ACA Journal*, 56-73.
- Dayton, F. 2000. « Gray Matters », *Workforce*, 79(7), 26-32.
- DeCottis, T. A. et T. P. Summers. 1987. « A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment », *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dejours, C. 1993. « Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail », nouvelle éd. augmentée. Paris, Bayard Éditions, 263p.
- Delay, F. 1999. « Nouveaux modes de gestion des âges en entreprise », *Sociétal*, 25 juin, 45-50.
- Delsen, L. et G. Reday- Mulvey. 1996. « Gradual Retirement in OECD Countries : Macro and Micro Issues and Policies », Aldershot (G.-B), Dartmouth.
- Demazière, D. 1995. « Sociologie du chômage », Paris, La Découverte.
- Demers, S. 2002. « Trop jeune ou trop vieux ? », Avis sur la situation des travailleuses et travailleurs au Québec. Québec, Conseil des aînés.
- Dennis, H. 1988a. « Management Training », dans *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*, Lexington (Mass.), Lexington Books.
- Dennis, H. 1988b. « Retirement Planning », dans *Fourteen Steps in Managing and Aging Work Force*, Lexington (Mass.), Lexington Books.
- Desrosiers, F. 2000. « L'approche statistique en évaluation immobilière : guide méthodologique », Ministère des affaires municipales et de la Métropole.
- Dessler, G., Starke, F. A. et D. J. Cyr. 2004. « La gestion des organisations : principes et tendances au XXIème siècle », Saint-Laurent (Qc), Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI).
- Dibble, S. 2001. « Keeping your Valuable Employees », New York, John Wiley and Sons.
- Didden, J. et A. Hibbett. 1993. « Older Workers : An Overview of Recent Research », *Employment Gazette*, juin, 237-250.
- Dillon, A. et P. Flood. 1992. « Organizational Commitment : Do Human Resource Management Practices Make a Difference », *Irish Business and Administration Research*, 13, 48-60.
- Dion, G. 1991. « Dictionnaire canadien des relations du travail », Québec, Presses de l'Université Laval.
- D'Ortun, F. 2005. « Les intérêts des travailleurs vieillissants : travaillerez-vous au-delà du troisième âge ? », *Carriérologie*. 10(1-2), 209-219.

Document de travail sur le vieillissement - *Préserver la prospérité dans une société vieillissante : le projet horizontal de l'OCDE sur les implications politiques sur le vieillissement. Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations*. Document de travail AWP 3.3F.

Doering, M., Rhodes, S. et M. Schuster. 1983. « The Aging Worker », Thousand Oaks, Sage.

Dohm, A. 2000. « Gauging the Labor force Effects of Retiring Baby-boomers », *Monthly Labor Review*, 23(7), 17-25.

Dolan, S. L. et R. S. Schuler. 1995. « La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 », Saint-Laurent (Qc), Éditions du Renouveau Pédagogique.

Dolan, S. L. et S. Garcia. 1999. « La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations », Montréal, Éditions Nouvelles.

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E. et R. S. Schuler. 2002. « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Saint-Laurent (Qc), Éditions du Renouveau Pédagogique, 713 p.

Doucet, K. 2002a. « Online Human Capital Management Improving », *CMA Management*, 76(1).

Doucet, O. 2002b. « La relation entre mobilisation et performance : l'engagement organisationnel, un élément à considérer », Cahier étudiant 03-2002, UQAM CRG (Centre de recherche en gestion).

Douvre, D. et J. Feyh-Labbez. 2004. « 3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle », Étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, par Lab'Ho (Observatoire des Hommes et des Organisations du Groupe Adecco), en partenariat avec l'ANACT et l'ARAVIS.

Draper, J.E., Lundgren, E.F. et G. B. Strother. 1967. « Work Attitudes and Retirement Adjustment », Madison, University of Wisconsin.

Duchesne, D. 2004. « Plus de personnes âgées au travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, 5(2). Statistique Canada, no 75-001-XPF au catalogue.

Dugas, M. et M. M. Guay. 2001. « Le mentorat dans les organisations : Bibliographie commentée », Québec, ENAP, 25 pages.

Dumont, A. 1989. « Les caractéristiques des programmes de préparation à la retraite offerts dans les organisations québécoises », Mémoire de 2^{ème} cycle, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal).

Duxbury, L. et C. Higgins. 2001. « Work-life Balance in the New Millennium : Where are We ? Where Do We Need to Go? », Ottawa, RCRPP.

Dychtwald, K. 1989. « Age Wave : the Challenges and Opportunities of an Aging America », Los Angeles, Tarcher.

- Dychtwald, K. 1990. « The Age Wave », *Training and Development Journal*, février, 24-30.
- Easton, L. J. 2002. « Let's Bring down Age Retention Barriers », *Nursing Management*, 33(1), 17.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et D. Sowa. 1986. « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elliott, R. 1995. « Human Resource Management's Role in the Future Aging of the Work force », *Review of Public Personnel Administration*, 15(2), 5-17.
- Ettington, D. R. 1997. « How Human Resource Practices Can Help Plateaued Managers Succeed », *Management Resource Management*, 36(2), 221-234.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux. 1997. « Market : Études et recherches en marketing. Fondements et méthodes », Paris. Nathan.
- Eylon, D. et P. Bamberger. 2000. « Empowerment Cognitions and Empowerment Acts », *Group & Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Fabi, B., Martin, Y. et P. Valois. 1998. « L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois », *Mobilisation et efficacité au travail*, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, 48-54.
- Falcoz, C., 2004. « Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus: représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques », Projet "Entreprises, populations et parcours professionnels", ANACT, Convention D70DESI02.
- Fandray, D. 2000. « Gray Matters », *Work Force*, 79(7), 26-32.
- Ferris, K. R. 1977. « A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment », *The Accounting Review*, 52(3), 605-615.
- Federico, J. M. M., Federico, P. et G. W. Liguist. 1976. « Predicting Woman's Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biographic Data », *Personnel Psychology*, 29, 559-566.
- Ferguson, C. et M. Sobeco. 2004. « Retraite progressive (agents de facilitation et obstacles) et autres programmes visant à maintenir en poste les travailleurs plus âgés », Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers, *Canadian Nurses Association*. Ottawa.
- Fiorito, J., Bozeman, D. et A. Young. 1997. « Organizational Commitment : Human Resource Policies and Organizational Characteristics », *College of Business*, 1-47.
- Firbank, O. 1996. « Renverser le mouvement vers la préretraite ? L'effet des politiques sociales et du marché du travail », dans *Le travail et l'emploi en*

mutation, Actes du colloque "Le travail aujourd'hui : discontinuités et opportunités", tenu le 25 mai 1995, Montréal, ACFAS, 45-71.

Firth, H., Mc Keown, P., Mc Intee, J. et P. Britton. 1987. « Professional Depression, Burnout and Personality in Longstay Nursing », *International Journal of Nursing Study*, 24(3), 227-237.

Flango, V. E. et R. B. Brumbaugh. 1974. « The Dimensionality of the Cosmopolitan-Local Construct », *Administrative Science Quarterly*, 19, 198-210.

Fletcher, S. 1995. « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *Perspective*.

Fleury, C. 2002. « Le recul de l'âge de la retraite : entre le rêve et la réalité », Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Faculté des sciences sociales.

FNEP (Fondation Nationale Entreprise et Performance). 2005. « Évolution démographique vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ? ».

Foote, N. 1951. « Identity as the Basis for a Theory of Motivation », *American Sociological Review*, 26.

Ford, R. et M. Flotter. 1985. « Flexible Retirement : Slowing Early Retirement of Productive Older Employees », *Human Resource Planning*, 8(3), 147-156.

France. Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité (MASTS). 2003. « La gestion des âges en entreprises, branches et territoires : construire de nouvelles pratiques », *Âge et travail*. Maison de la chimie.

Frances, R. 1981. « Satisfaction dans travail et emploi », Presses universitaires de France (PUF).

Frederick, J. A et J. E Fast. 2001. « Aimer son travail : une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée? », *Tendances sociales canadiennes*. 61 : 9 – 13, no 11 – 008 au catalogue. Statistique Canada.

Friss, L. 1982. « Hospital Nurse Staffing : An Urgent Need for Management Reappraisal », *Health Care Management Review*, 7(1).

Fry, F. L. 1973. « More on the Causes of Quits in Manufacturing », *Monthly Labor Review*, 96(6).

Gardyn, R. 2000. « Retirement Redefined », *American Demographics*, 22(11), 52-57.

Garger, E. M. 1999. « Holding on to High Performers : A Strategic Approach to Retention », *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 10-17.

Gaudart, C. 1995. « Âge des opérateurs et travail répétitif : une approche démographique et ergonomique », *Relations Industrielles*, 50(4).

Gaudart, C. 1996. « Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne », Thèse d'ergonomie, LEPC-EPHE, Paris.

Gaudart, C., CREAPT. et E. Cloutier. IRSST. Comptes rendus du Congrès SELF-ACE, 2001. *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*. « Organisation du travail, parcours professionnels et vieillissement de la population », 6(85).

Gaullier, X. 1988. « La deuxième carrière », Paris, Seuil.

Gaullier, X. 1988. « Qu'est-ce qu'un salarié âgé ? », *Gérontologie et Société*, 45, 115-127.

Gaullier, X. 1993. « Âge et emploi. De la discrimination à la gestion des âges. La situation française », Collection travaux sociologiques du Laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI), no 25, Paris, LSCI, IRESCO, CNRS.

Gaullier, X. 1997. « Emploi et retraite. Du risque "fin de carrière" à la pluriactivité à tout âge », *Lien social et Politiques*, 38 : 63-70.

Gaullier, X. 1999. « Les temps de la vie », Paris, Éditions Esprit.

Gautier, H. 1995. « Variables démographiques et charges sociales : comparaisons annuelles et intergénérationnelles », *Cahiers québécois de démographie*, 2492, 285-321.

Gervase, R. B. 2001. « Clear Leadership », Éditions Davies-Black.

Gordon, J. et B. Lowe. 2002. « Employee Retention : Approaches for Achieving Performance Objectives », *Journal of American Academy of Business*, 1(2), 201-206.

Gostick, A. et C. Elton. 2001. « Managing with Carrots : Using Recognition to Attract and Retain the Best People », Salt Lake City, Gibbs Smith Publisher, 111 p.

Gouldner, A. W. 1960. « The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Gouvernement du Québec. 2002. « Trop jeune ou trop vieux ». Avis sur la situation des travailleuses et travailleurs vieillissants au Québec.

Gouvernement du Québec. 2003. « Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Pour que toutes et tous profitent du plein emploi », Emploi-Québec.

Goyette, J. et L. Mathieu. 1998. « Êtes-vous un gestionnaire mobilisateur ? Les huit clés du succès et leurs comportements associés », *Le Gérontophile*, 20(3), 3-9.

Graen, G. B. et M. Uhl-Bien. 1995. « Relationship-based Approach to leadership : Development of Leader-member Exchange Theory (LMX) of Leadership over 25 years : Applying a Multi-level Multi-domain Perspective », *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Grau, L., Chandler, B., Burton, B. et D. Kolditz. 1991. « Institutional Loyalty and Job Satisfaction Among Nurses Aides in Nursing Homes », *Journal of Aging and Health*, 3, 47-65.
- Gray, D. E. 1989. « Gender and Organizational Commitment among Hospital Nurses », *Human Relations*, 42, 801-813.
- Grenier, G. 1989. « Les travailleurs âgés dans une société vieillissante : tendances, théories et politiques », Ottawa, Santé et Bien-être Canada (Section de la politique du vieillissement).
- Grenier, G. 1999. « Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation », Emploi-Québec.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et S. Gaertner. 2000. « A meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Tests and Research Implications for the Next Millenium », *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grimm, L. G. et P. R. Yarnold. 1995. « Reading an understanding multivariate statistics », Washington (DC), APA.
- Groot, W. et H. Maassen Van Den Brink. 1999. « Job Satisfaction of Older Workers », *International Journal of Manpower*, 20(6), p. 343.
- Grosjean, V. 2005. « Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ? », INRS.
- Grusky, O. 1966. « Career Mobility and Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guérin, G. et M. Hébert. 1988. « La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec », Montréal, Emploi et Immigration Canada (Direction des services économiques de la région du Québec).
- Guérin, G. et M. Hébert. 1990. « Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi », *Relations industrielles*, 45(2), 235-267.
- Guérin, G. 1991. « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », dans *Vieillir en emploi*, Sainte Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 51-90.
- Guérin, G. et T. Wils. 1992. « Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Guérin, G. 1992. « La gestion du vieillissement : un bilan », Montréal, Université de Montréal, no 2, décembre 1991-janvier 1992.
- Guérin, G., St-Onge, S., Wils, T., Haines, V., Trottier, R. et M. Simard. 1993. « Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation

du travail et des responsabilités familiales », Rapport de recherche. Décembre 1993.

Guérin, G., Wils, T., Saba, T. et L. Lemire. 1994. « Les aspirations insatisfaites des professionnels de 50 ans ou plus : le cas des professionnels syndiqués », Rapport de recherche. Montréal, Conseil québécois des professionnels et cadres.

Guérin, G., Wils, T., Saba, T. et N. St-Jacques. 1995. « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Cahiers québécois de démographie*, 24(2), 245-283.

Guérin, G., Wils, T. et T. Saba. 1996. « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », dans *Performance et gestion des ressources humaines*, Paris, Économica.

Guérin, G., Wils, T. et L. Lemire. 1997a. « L'efficacité des pratiques de gestion : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations industrielles*, 52(1).

Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et M. Simard. 1997b. « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations industrielles*, 52(2), 274-303.

Guérin, G., Saba, T. et T. Wils. 1999. « Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites ? », Document de recherche 99-02, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Guérin, G. et T. Saba. 2001. « L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre », Rapport de recherche, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Guérin, G. et T. Saba. 2002a. « Insatisfactions, rétention et mobilisation des cadres de la Cité de la santé de Laval (CSL) », Rapport de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Guérin, G. et T. Saba. 2002b. « Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus? Une étude dans les services sociaux et de santé de Montréal », Rapport de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Guérin, G. et T. Saba. 2002c. « Stratégie de mobilisation des cadres de 50 ans et plus? Une étude dans les services sociaux et de santé de Montréal », Rapport de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Guérin, G. et T. Saba. 2003. « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(4).

Guerrero, S. et B. Sire. 2001. « La notion de mobilisation en GRH : essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de l'AGRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, no 40, 82-90.

Guillemard, A. M. 1995. « Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants. Un bilan de la recherche comparée internationale », *Travail et emploi*, no 63, 4-22.

Guillemard, A. M. 1997. « Être vieux ou vieille, une question de jugement social », Actes du colloque sur le vieillissement au travail, une question de jugement, Montréal, 11-13.

Guillemard, A. M. et G. Cornet. 2001. « Relever le taux d'activité des salariés âgés : les enseignements de la comparaison des cas néerlandais et finlandais », Rapport présenté au conseil d'orientation des retraites, Paris, Centre d'études des Mouvements Sociaux, EHESS, 52p.

Guillemard, A. M. 2006. « Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger », Rapport pour International Longevity Center France, Institut Universitaire de France, Document ILC France/Alliance pour la santé et l'avenir.

Hackman, J. R. et G. R. Oldham. 1975. « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Haines, V. 1995. « Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille », Thèse de doctorat. École de relations industrielles, Université de Montréal.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L et W. C. Black. 1998. « Multivariate Data Analysis », 5ème édition, Prentice Hall, New Jersey.

Hale, N. 1990. « The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development », San Francisco, Jossey-Bass.

Hall, D. T. et B. Schneider. 1972. « Correlates of Organizational Identification as Function of Career Pattern and Organizational Type », *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.

Hall, D. T. et P. H. Mirvis. 1995. « Careers as Lifelong Learning », dans *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 323-361.

Harris, J. et J. Brannick. 1999. « Finding and Keeping Great Employees », New York, AMA Publications.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. et T. L. Hayes. 2002. « Business-Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes : A Meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

- Hawthorne, F. 1993. « Rigging the Early-Retirement Game », *Institutional Investor*, 27(5), 79-86.
- Heier, W. D. 1980. « Company Loyalty : A Zero Based Asset ? », *Management Review*, 69, 57-61.
- Heifetz, R.A. et D. L. Laurie. 1997. « The Work of Leadership », *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Heisz, A. et S. LaRochelle Côté. 2006 « Instabilité des heures de travail au Canada », Document de recherche, Direction des études analytiques - Ministère de l'industrie. Statistique Canada.
- Hennequin, V. 2005. « Implication organisationnelle et structures en réseaux », AGRH.
- Herzberg, F., Mausner, B. et B. B. Snyderman. 1959. « The Motivation to Work », New York, John Wiley & Sons.
- Hiltrop, J. M. 1999. « The Quest for the Best : Human Resources Practices to Attract and Retain Talent », *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hirschman, C. 2001. « Exit Strategies », *HR Magazine*, 46(12), 52-57.
- Horn, J. 1982. « The Theory of Fluid and Crystallized Intelligence in Relation to Concepts of Cognitive Psychology and Ageing in Adulthood », Craik, S. and Trehub, S., 69-87.
- Hrebiniak, L. G. et J. G. Alutto. 1972. « Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Hudson Institute. 1989. « Workforce 2000 », Washington (US), Department of Labor.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B. et R. Van Wood. 1985. « Organizational Commitment and Marketing », *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Hunt, S. D. et R. M. Morgan. 1994. « Organizational Commitment : One of Many Commitments or Key Mediating Construct ? », *Academy of management journal*, 37(6), 1568-1587.
- Ichniowski, C. 1992. « Human Resource Practices and Productives Labor-Management Relations », dans *Research Frontiers in Ir and Hr*, Wisconsin, Industrial Relations Research Association.
- Igbaria, M. et J. H. Greenhaus. 1992. « Determinants of MIS Employees Turnover Intentions : A Structural Equation Model », *Communication of the ACM*, 35(2), 35-49.
- Igbaria, M., Meredith, G. et D. C. Smith. 1994. « Predictors of Intention of IS Professionals to Stay with the Organization in South Africa », *Information and Management*, 26, 245-256.

Institut de la statistique du Québec. 2005. « Connaître, débattre et décider : la contribution d'une enquête socioéconomique et de santé intégrée et longitudinale », *Santé et bien-être*. www.stat.gouv.qc.ca

Irvine, D. et M. Evans. 1995. « Job Satisfaction and Turnover among Nurses : Integrating research Findings across Studies », *Nursing Research*, 44(4), 246-253.

Irving, G. P. et J. P. Meyer. 1994. « Re-examination of the Met-expectations Hypothesis : A Longitudinal Analysis », *Journal of Applied Psychology*, 79, 937-949.

Izzo, J. B. et P. Withers. 2001. « Values Shift : The New York Ethic and What It Means for Business », Vancouver (BC), Fairwinds Press, 236p.

Jabes, J. 1993. « Attention! Les récompenses peuvent nuire à la motivation au travail », dans *Comportement organisationnel*, textes colligés par J. M. Guiot et A. Beaufile, Québec, Gaëtan Morin, Éditions Études Vivantes.

Jaccard, J., Turrissi, R. et K. W. Choi. 1990. « Interaction Effects in Multiple Regression », Sage Publications, Series/Number 07-072, *The International Professional Publishers*.

Jackson, S. 1983. « Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain », *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3-19.

Jacob, R. 2001. « Reconnaissance au travail : un cadre de gestion », Conférence et documentation du Colloque en gestion des ressources humaines, CHUQ, Québec.

Jalette, P. et D. Villeneuve. « Agir face au vieillissement de la main-d'œuvre », *Gazette du travail*, 6(1)

Jamal, M. 1981. « Shift Work Related to Job Attitudes, Social Participation and Withdrawal Behaviour : A Study of Nurses and Industrial Workers », *Personnel Psychology*, 34(3), 535-547.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. et T. Sincich. 1993. « Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : An Evaluation of Eight Structural Equation Models », *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.

Johnson, H. 1988. « Recrutement : Older Workers Help Meet Employment Needs », *Personnel Journal*, 100-105.

Jolicoeur, M. 2002. « Garder ses travailleurs plus âgés devient indispensable », *Les Affaires*, 20 juillet, p. 24.

Julien, G. 1991. « La qualité de vie au travail des professionnels de la fonction publique du Québec », *Relations industrielles*, 46(3), 584-613.

- Kaiser, H. F. 1960. « The Application of Electronic Computers to Factor Analysis », *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kaiser, K. et S. Hawk. 2001. « An Empirical Study on the Recruitment and Retention of IT Personnel », Document présenté à l'occasion de la 32e rencontre annuelle du Decision Sciences Institute.
- Kaplan, K. 2001. « Better With Age », *Sales and Marketing Management*, 153(7), 58-62.
- Karp, D. 1987. « Professionals Beyond Midlife : Some Observations on Work Satisfaction in the Fifty-to-Sixty Decade », *Journal of Aging Studies*, 1(3), 209-223.
- Kaye, B. et S. Jordan-Evans. 1999. « Love'Em or Lose' Em : Getting Good People to Stay », San Francisco, Berret Koehler.
- Kelly, J. 1990. « Employees Must Recognize that Older People Want to Work », *Personnel Journal*, January, 44-47.
- Kemery, E. R., Mossholder, K. W. et A. G. Bedeian. 1987. « Role Stress, Physical Symptomatology, and Turnover Intentions : A Causal Analysis of Three Alternative Specifications », *Journal of Occupational Behavior*, 8, 11-23.
- Klein, V. 1961. « Working Wives », London : Institute of Personnel Management.
- Kleinbaum, D., Kupper, L. et K. Muller. 1998. « Applied Regression Analysis and other Multivariate Methods », *Confounding and Interaction in Regression* (Chapitre 11), Duxbury Press.
- Koberg, C.S., Boss, R. W., Senjem, J. C. et E. A. Goodman. 1999. « Antecedents and Outcomes of Empowerment », *Group & Organization Management*, 24, 71-91.
- Koch, J. T. et R. M. Steers. 1978. « Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees », *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kochan, T. A. 1997. « Rebalancing the Role of Human Resources », *Human Resource Management*, 36(1), 121-127.
- Kohli, M. 1989. « Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'État », dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement !* Actes du colloque, Montréal, IRAT.
- Krau, E. 1981. « Turnover Analysis and Prediction from a Career Development Point of View », *Personnel Psychology*, 34(4), Durham.
- Kraut, A. 1988. « Retirees : A New Ressource for Flexible Industries », *Human Resource Planning*, 11(4), 317-319.

Lachman, R. et E. Diamant. 1987. « Withdrawal and Restraining Factors in Teachers Turnover Intentions », *Journal of Occupational Behavior*, 8(3), 219-232.

Laflamme, M., Goyette, J. et L. Mathieu. 1996. « Le gestionnaire en pleine mutation : les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels », *Revue Organisation*, 5 (2), 65-76.

Laflamme, R. 1998. « Gestion des paradoxes dans les organisations », Association internationale de psychologie du travail de langue française. Congrès *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge, Presses Interuniversitaires; Casablanca (Mr), Éditions 2 Continents; Lausanne (Sz), Lena Édition, 295p.

Laforge, H. 1981. « Analyse multivariée pour les sciences sociales et biologiques avec applications des logiciels BMD, BMDP, SPSS, SAS », Saint-Laurent, Québec, Éditions Études vivantes.

Lagacé, M. 2003. « Identité, privation relative et désengagement : de l'effet des stéréotypes sur la base de l'âge », Thèse de doctorat. École de psychologie, Université d'Ottawa.

Lagacé, C., Tourville, Y, Brisebois, A. R. et S. Crespo. 2005. « Vieillissement de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir », sous la direction de F. Lesemann, Rapport de recherche soumis au FQRSC, dans le cadre de l'action concertée portant sur le vieillissement de la population et ses impacts économiques. *Groupe de recherche sur les transformations du travail des âges et des politiques sociales* (TRANSPOL), INRS, Urbanisation, Culture et Société.

Larkin, J. M. et J. Schweikart. 1992. « Success and the Internal Auditor », *The Internal Auditor*, 49(3), 32.

Larouche V. 1986. « Mobilisation des ressources humaines - orientations récentes », dans *La Mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, PUL, 31-51.

Latulippe, D. 1994. « Quelques réflexions sur la mobilisation et la responsabilisation », Document disponible au Conseil du Trésor, 2 p.

Lauver, K. et A. Kristof-Brown. 2001. « Distinguishing between Employees Perceptions of Person-job and Person-organization-fit », *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 454-470.

Lauzon, M. 2003. « Le vieillissement en employés dans le secteur de la santé et des services sociaux : le cas d'un CHSLD-CLSC », *Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales* TRANSPOL, (www.transpol.org). INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Lavigne, A. 2002. « La mobilisation du personnel : une étude exploratoire pour le Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration », Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique option B, Montréal.

Laville, A. 1989. « Vieillissement des fonctions physiologiques et cognitives et travail », dans *Le vieillissement au travail : une question de jugement*, Actes du colloque, Montréal, IRAT, bulletin no 31-32.

Laville, A. 1994. « Des relations âge-travail », *Revue française des affaires sociales*, no 1, 103-114.

Laville, A. 1995. « Travail et âge, de la recherche à l'action », dans *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Editions Octares, 441-450.

Laville, A. 1998. « Les travailleurs âgés », Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 4ème éd., Genève, Bureau international du travail.

Lawler, E. E. III. 1977. « Adaptive Experiments - An Approach to Organizational Behavior Research », *The Academy of Management Review*, 2(4), 576-585.

Lawler, E. E. III. 1986. « High-Involvement Management », San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler, E. E. III et S. Mohrman. 1989. « With HR Help, all Managers Can Practice High-Involvement Management », *Personnel*, avril, 26-31.

Lawler E. E. III. 1990. « Strategic Pay », San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler E. E. III. 1992. « The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization », San Francisco, Jossey-Bass.

Lawler, E. E. III., Mohrman, S. A. et G. Ledford Jr. 1992. « Employee Involvement and Total Quality Management », San Francisco, Jossey-Bass.

Lazarus, J. et H. Lauer. 1985. « Working Past Retirement : Practical and Motivational Issues », dans *Productive Aging*, New York, Springer.

Leblanc, S. L. et J. A. McMullin. 1997. « Falling through the Cracks : Addressing the Needs of Individuals between Employment and Retirement », *Canadian Public Policy*, 23(3), 289-304.

Leckie, N. et G. Betcherman. 1994. « The Impacts of HRM Practices on Establishment Performance », *Canadian Business Economics*, 2(4), 36-45.

Ledford, G. et E. Lawler. 1992. « Skills-based Human Resource Management in a New Source of Competitive Advantage for Firms », *European Management Journal*, 4, 383-391.

Lee, M. et J. Koh. 2001. « Is Empowerment Really a New Concept ? », *International Journal of HR Management*, 12(4), 684-695.

Lefebvre, S. et M. A. Delisle. 1990. « Le rappel des aînés », Québec, Centre de recherche sur les services communautaires (Université Laval).

Lefebvre, S. 2000. « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *Pistes*, 2(1), mai, 13p.

Lefkowich, J. L. 1992. « Older Workers : Why and How to Capitalize on Their Powers », *Relations Today*, 19, 63-79.

Légaré, J., Marcil-Gratton, N. et Y. Carrière. 1991. « Vieillir en emploi : un choix inscrit dans l'avenir démographique du Québec », Groupe de recherche sur la démographie québécoise, Université de Montréal, dans *Vieillir en emploi*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.

Légaré, J. 2004. « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Revue internationale de gestion*, 29(3).

Léger Marketing. 2006. « Projet régional : Démarche de consultation auprès des étudiantes et des jeunes travailleuses en santé et services sociaux », collaboration A. Bellefeuille et M. Belles-Isles, Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale Nationale.

Leibowitz, K. et C. Farren. 1990. « Managing Career Gridlock », *Training and Development Journal*, avril, 29-35.

Lemaître, N. 1985. « La culture d'entreprise facteur de performance », *Revue internationale de gestion*, 10(1), 19-25.

Lemoine, C. 2003. « Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer cette démarche », Dunod.

Léonard, F. 2003. « Le transfert des expertises dans les entreprises : La transmission des connaissances et des savoir faire acquis par l'expérience », *Revue de littérature*, ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale, 61 pages.

Lesemann, F. 2003a. « Vieillissement de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ? », Colloque *Vieillissement de la main-d'œuvre*, UQO, Gatineau, 16 octobre 2003.

Lesemann, F. 2003b. « Le vieillissement au travail : les pratiques d'entreprises, Perspectives internationales », étude présentée au Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, *Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales* TRANSPOL, (www.transpol.org). INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Lesemann, F., Beausoleil, J. et S. Crespo. 2003. « Les travailleurs hautement qualifiés dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre ». Étude soumise au Conseil de la science et de la technologie, Montréal : INRS, Urbanisation, Culture et Société, TRANSPOL.

- Lewin, R. 1987. « Wellness Programs for Older Workers and Retirees », Washington : Business Group on Health.
- Lewin, K. 1936. « Principles of Topological Psychology », New York, McGraw Hill.
- Lewis, J. et C. McLaverty. 1991. « Facing up to the Needs of the Older Manager », *Personnel Management*, janvier, 32-35.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. et D. Stilwell. 1993a. « A longitudinal study on the early development of leader-member exchange », *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. et R. T. Sparrowe. 1993b. « An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job Interpersonal Relationships and Work Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Linhart, D. et R. Linhart. 1998. « L'évolution de l'organisation du travail », dans Kergoat, J., Boutet, J., Jacob, H., Linhart, D. (dir). *Le monde du travail*, La Découverte.
- Locke, E. A. 1976. « The Nature and Causes of Job Satisfaction », dans *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Chicago (IL), Rand-McNally, 1297-343.
- Lockwood, D. et A. Ansari. 1999. « Recruiting and Retaining Scarce Information Technology Talent : a Focus Group Study », *Industrial Management and Data Systems*, 99(6), 251-256.
- London, M. et S. Stumpf. 1982. « Managing Careers », Reading : Addison Wesley.
- Loos-Baroin, J. 2005. « De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherches comparatifs », LATTIS UMR CNRS 8/34, Université de Marne LaVallée, Journée d'étude du groupe de l'GRH "Gestion des âges et des temps", CEREGE, Poitiers, le 12 mai 2005.
- Lowe, G., Schellenberg, G. et H. S. Shannon. 2003. « Correlates of Employees Perceptions of a Healthy Work Environment », *American Journal of Health Promotion*, 17(6).
- Luchak, A. et L. Gellatly. 2001. « What kind of Commitment Does a Final-Earnings Pension Plan Elicit ? », *Relations Industrielles*, 56(2), 394-417.
- Lyons, T. F. 1968. « Nursing Attitudes and Turnover », Ames (IA), Iowa State University, Industrial Relation Center, 64.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. et S. Hong. 1999. « Sample Size in Factor Analysis », *Psychological Methods*, 4, 84-99.

- Mace, G. 1988. « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Québec, Presses de l'Université Laval, 119 p.
- Malatest, R. A . 2003. « Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels », R. A . Malatest et Conseils sectoriels.
- McNeese-Smith, Donna, K. et M. Nazarey. 2001. « A Nursing Shortage : Building Organizational Commitment among Nurses/Practitioner Application », *Journal of Health Care Management*, 46(3), 173-187.
- Maheu, C. 1986. « La retraite : essai de définition », Québec, Les Publications du Québec.
- Maranda, M. F. 1999. « La reconnaissance : un phénomène complexe », *Échange*. Février.
- Marbach, G. 1968. « Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés; étude pilote et enquête dans huit pays membres », Paris, Organisation de coopération et de développement économiques. 79 p.
- Marbot, É. et J. M. Peretti. 2002. « Revaloriser le travail des séniors : un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, no 46, octobre-novembre-décembre.
- Marbot, É. 2005. « La place des séniors dans l'entreprise : une comparaison internationale », *Les notes de Benchmarking international*. Institut de l'entreprise.
- March, J. G. et H. A. Simon. 1991. « Les organisations : problèmes psychosociologiques », 2^e éd. Paris, Dunod.
- Marshall, V. W. et J. G. Marshall. 2003. « Ageing and Work in Canada : Firm Policies », *The Genova Papers on Risk and Insurance*, 28(4), 625-639.
- Mathieu, J. E. et D. M. Zajac. 1990. « Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-197.
- Maurer, T.M. et N.E. Rafuse. 2001. « Learning, not Litigating : Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination », *The Academy of Management Executive*, 15.
- Mayer, R., Davis, J. et F. Schoorman. 1995. « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mc Dermott, K., Laschinger, H. K. S et J. Shamian. 1996. « Work Empowerment and Organizational Commitment », *Nursing Management*, 27(5), 44-50.

Mc Evoy, G. et W. Cascio. 1989. « Cumulative Evidence of the Relationship between Employee Age and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.

Mc Gee, G. W. et R. C. Ford. 1987. « Two or More ? Dimensions of Organizational Commitment : Re-examination », *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.

Mc Kay, D. L. 1971. « Labour Markets under Different Employment Conditions », London, G. Allen & Unwin.

Mc Millan, K. A. 1977. « Minorities and Women in Private Industry 1975 : an Analysis of EEO-1 Employment », Washington, Equal Employment Opportunity Commission, 59.

Meier, E. 1986. « Early Retirement Incentive Programs : Trends and Implications », Washington, American Association of Retired Persons.

Mentorat Québec. 2002. « Le mentorat au Québec : Son développement, son avenir : Rapport de synthèse », Colloque tenu les 9 et 10 mai à St-Yacinthe, 11 pages.

Meier, E. 1988. « Managing and Older Workforce », dans *The Older Worker*, Madison, Industrial Relations Research Association.

Meyer, J. P. et N. J. Allen. 1984. « Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, no 69, 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. et I. R. Gellatly. 1990. « Affective and Continuance Commitment to the Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations », *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

Meyer, J. P. et N. J. Allen. 1991. « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. et C. A. Smith. 1993. « Commitment to Organizations and Occupations. Extension and Test of a Three Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J. P. et N. Allen. 1997. « Commitment in the Workplace : Theory Research and Application », Thousand Oaks, Sage Publications.

Meyer, J. P. et C. A. Smith. 2000. « HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, I. et L. Topolnytski. 2002. « Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-

analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behaviour*, 6(1), 20-52.

Meyer, J. P., Topolnytsky, L., Krajewski, H. et I. Gellatly. 2003. « Best Practices : Employee Retention », Toronto, Carswell.

Mialet, P. 1989. « Réussir la mobilisation de l'intelligence », *Personnel*, 4-16.

Millanvoyé, M. 1995. « Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans », dans *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Éditions Octares, 175-209.

Miller, H. S., Katerberg, R. et C. L. Hulin. 1979. « Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollings Worth Model of Employee Turnover », *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517.

Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité (MASTS). 2003. « La gestion des âges en entreprises, branches et territoires : construire de nouvelles pratiques », *Âge et travail*. Maison de la chimie.

Molinié, F. et S. Volkoff. 2002. « La démographie du travail pour anticiper le vieillissement », Lyon, ANACT, 76p.

Molinié, F. 2001. « Parcours de vie et fin de vie active des différentes génération », CREAPT.

Morris, J. H. et J. D. Sherman. 1981. « Generalizability of an Organizational Commitment Model », *Academy of Management Journal*, 24(3).

Morris, J. H. et R. M. Steers. 1980. « Structural Influences of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, 17, 50-57.

Morissette, R., Schellenberg, G. et C. Silver. 2004. « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *L'Emploi et le revenu en perspective*, 5(10), Statistique Canada, catalogue no 75-001.

Morissette, R., Picot, G. et W. Pyper. 1992. « Le roulement de la main-d'œuvre : les démissions », *Perspective*, 4(3).

Morrow, P. 1983. « Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, no 8, 486-500.

Morse, D. W. 1968. « The Peripheral Worker in the Affluent Society », *Monthly Labor Review*, 91(2).

Mottaz, C. J. 1988. « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41, 467-482.

Mowday, R., Steers, R. et L. Porter. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247.

Mowday, R., Porter, L. et R. Steers. 1982. « Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover », New York, Academic Press.

Mustard, F. et M. N. Mc Cain. 1999. « Étude sur la petite enfance », Toronto, Institut canadien de recherches avancées.

Naggiar, J. 2001. « An Exploration of Retention Practices in the IT Industry », Master thesis, Faculty of administration, Concordia University, Montreal.

Nelson, B. 2001. « Make Reinforcement a Positive Experience ».

bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/020/column144.html (20 août 2001)

Nicholson, N. et T. Wall. 1981. « The Predictability of Absence and Propensity to Leave from Employees Job Satisfaction and Attitudes toward Influence in Decision Making », *Human Relations*, 30(6).

Nicholson, N. 1993. « Purgatory or Place of Safety ? The Managerial Plateau and Organizational Age Grading », *Human Relations*, 46(12), 1369-1389.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. et J. Fuller. 2001. « The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment », *Group and Organization Management*, 26, 193-213.

Northouse, P. G. 1997. « Leadership : Theory and Practice », Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

Norusis, M. J. 1987. « The SPSS Guide to Data Analysis for SPSS », Chicago (IL), SPSS inc.

Norusis, M. J. 2000. « SPSS 10.0 : Guide to Data Analysis », Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.

Nusberg, C. 1984. « Innovating Aging Programs Abroad : Implications for the United States », Greenwood Press.

Nusberg, C. 1989. « Des mesures qui prolongent la vie professionnelle », dans *Le vieillissement au travail; une question de jugement*, Actes du Colloque, Montréal, IRAT, no 31-32.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 1995. « Les travailleurs âgés et le marché du travail », Paris, OCDE, Études de politique sociale no 17.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 1997. « Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations », Document de travail AWP 3.3F. Paris, OCDE.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2000. « Des réformes pour une société vieillissante », Questions sociales (Migration/Santé), no15, 1-229.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2002a. « La contribution d'une retraite plus tardive à la croissance de l'emploi », Perspectives économiques de l'OCDE, no 2, 169-184. Paris, OCDE.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2002b. « Perspectives de l'emploi », Éditorial, 7-13. Paris, OCDE.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2005. « Vieillesse et politiques de l'emploi », Paris, OCDE.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). 1965. « Wages and Labour Mobility », Paris, OCDE.

Ogilvie, D. M. 1987. « The Undesired Self : A Neglected Variable in Personality Research », *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2).

O'Malley, M. 2000. « Creating Commitment : How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that Last », New York, Wiley.

O'Reilly, C. et D. Caldwell. 1980. « Job Choice : The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment », *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-569.

O'Reilly, C. et J. Chapman. 1986. « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalisation on Prosocial Behaviour », *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Organ, D. 1990. « The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior », *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Oshagbemi, T. 2000. « Satisfaction With Co-workers' Behaviour », *Employee Relations*, 22(1), p. 88.

Ouadahi, J. 2005. « La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information : études de cas dans le secteur public québécois », Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal.

Pannozzo, L. et R. Colman. 2004. « Working Time and the Future of Work in Canada : A Nova Scotia GPI Case Study », *Indice de progrès véritable – Atlantique*.

Pauchant, T. et autres. 2000. « Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions », Saint-Laurent (QC), Éditions Fides-Presses HEC, 418 p.

Paillé, P. 2003. « La fidélisation des ressources humaines », Paris, Economica.

Parasuraman, S. 1982. « Predicting Turnover Intentions and Turnover Behaviour : A Multivariate Analysis », *Journal of Vocational Behaviour*, 11(87), 111-121.

Paré, G., Tremblay, M. et P. Lalonde. 2000. « The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals », Montréal, École des hautes études commerciales, Document Web, URL, www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000S-33.pdf

Paré, G., Tremblay, M. et P. Lalonde. 2000. « The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Work Attitude, Extra-Role Behaviors and Turnover Intentions », *Cahier du GreSI*, no 00-07. Montréal, GreSI.

Parnes, H. S. 1985. « The Retirement Decision », dans *The Older Worker*, Madison, Industrial Relations Research Association.

Paugam, S. 2000. « Le salarié de la précarité », Paris, PUF.

Pearson, M. 1996. « Expérience, savoir-faire, et compétitivité : les conséquences du vieillissement de la population pour le lieu de travail », Loughlinstown, Dublin (Irlande), Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 66 p.

Pearsson, L., Hallberg, I. et E. Athlin. 1993. « Nurse Turnover with Special Reference to Factors relating to Nursing itself », *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 7(1), 29-36.

Pelchat, Y., Campeau, A. et J. Bradette. 2003. « Vieillissement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion », Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en GRH, Équipe RIPOST, CLSC-CHSLD, Haute Ville-Des-Rivières, Centre affilié universitaire, Québec (Québec).

Peretti, J.-M. 2002. « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique ressources humaines », *Ressources humaines et Management*, 7, 20-21.

Perron, C. 1997. « La gestion participative : Mobilisez vos employés ! », Montréal, Éditions Transcontinental; Charlesbourg, Fondation de l'entrepreneur ship.

Pétrin, A. 2003. « Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de presse écrite », Montréal, INRS, Transpol (www.transpol.org).

Pettman, B. D. 1973. « Some Factors Influencing Labor Turnover : A Review of the Litterature », *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.

Pettman, B. D. 1975. « Labour Turnover and Retention », Epping (Eng.), Gower Press.

Pfeffer, J. 1994. « Competitive Advantage Through People », Boston, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. 1998. « Six Dangerous Myths About Pay », *Harvard Business Review on Managing People*, 76(3), 109-119.

Pilon, A. 1985. « Le vieillissement démographique et le processus d'exclusion des salariés âgés du travail », Mémoire de maîtrise. Montréal, Université de Montréal.

Pilon, A. 1991. « Contribution théorique aux analyses de la relation au travail chez les salariés vieillissants », *Relations industrielles*, 46(3), 632-648.

- Plagnes, P. et D. Giffard-Bouvier. 2000. « La nouvelle face du facteur humain dans la stratégie », dans *L'Art de la Stratégie*, Paris, Price Waterhouse Coopers, Les Échos.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T et P. Boulian. 1974. « Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turn over among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, no 59, 603-609.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. et F. J. Smith. 1976. « Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study », *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L. W. et R. M. Steers. 1979. « Motivation and Behaviour », New York, Mc Graw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M. et Mowday, R. T. 1982. « Employee Organization Linkages », New York, Academic Press.
- Poulin, P. 2000. « La rétention des personnes-clefs dans les entreprises de haute technologie, de recherche et développement et d'ingénierie informatique », Essai de maîtrise, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Pozzebon, S. 2004. « Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux ? », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- Preacher, K. J et R. C Mac Callum. 2002. « Exploratory Factor Analysis in Behavior Genetics Research : Factor Recovery with Small Sample Sizes », *Behavior Genetics*, 32(2), 153-161.
- Prenda, K. M. et S. M. Stahl. 2001. « The Truth about Older Workers », *Business and Health*, 19(5), 30-37.
- Price, J. L. 1977a. « Handbook of Organizational Measurement », Lexington (Mass.), D. C. Heath.
- Price, J. L. 1977b. « The Study of Turnover », Ames (IA), Iowa State University Press, 97.
- Price, J. L. et C. W. Mueller. 1981. « A Causal Model of Turnover for Nurses », *Academy of Management Journal*, 24(98), 543-545.
- Putti, J. M., Aryee, S. et J. Phua. 1990. « Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment », *Group & Organizational Studies*, 15(1), 44-52.
- Québec (Province). Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2003. « Recherche sur les facteurs d'attraction et de rétention des infirmières du Québec : statut d'emploi, disponibilité et cheminement de carrière ».
- Quivy, R et L. Van Campenhoudt. 1995. « Manuel de recherché en science sociale », Dunod, Paris.

- Ramsey, R. D. 2002. « What today's Workers Really Want », *Supervision*, 63(12).
- Rappaport, A. 2001. « Employer Strategies for a Changing Workforce : Phased Retirement and other Options », *Benefits Quarterly*, 17(4), 58-64.
- Reichers, A. E. 1985. « A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment », *Academy of Management Review*, no 10, 465-476.
- Reichers, A. E. 1986. « Conflict and Organisational Commitment », *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Reynolds, L. G. 1951. « The Structure of Labor Markets : Wages and Labor Mobility in Theory and Practice », New York, Harper, 328 p.
- Rhine, S. 1984. « Managing Older Workers : Company Policies and Attitudes », Rapport no 860, New York, The Conference Board.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et S. Armeli. 2001. « Affective Commitment to the Organization : the Contribution of Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L. et R. Eisenberger. 2002. « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Richardson, M. S. 2000. « A New Perspective for Counsellors : from Career Ideologies to Empowerment through Work and Relationship Practices », 197-211, in A. Collin et R. A. Young (dir.), *The Future of Career*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Riketta, M. 2002. « Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance : A Meta analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ritzer, G. et H. M. Trice. 1969. « An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory », *Social Forces*, 47, 475-479.
- Riverin-Simard, D. 2000. « Career Development in a Changing Context of the Second Part of Working Life », dans *The Future of Career*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 115-129.
- Rix, S. E. 1990. « Older Workers ». Santa Barbara (Calif), ABC-CLIO, 243 p.
- Rix, S. E. 1996. « The Challenge of an Aging Workforce : Keeping Older Workers Employed and Employable », *Journal of Aging & Social Policy*, 8 (2/3), 79-96.
- Rodrigue, C. 1998. « La retraite progressive et la retraite anticipée », *Le G rontophile*, 20(4), 13-15.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. et M. A. Shadur. 1998. « The Relationship among Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee

Performance : The Integral Role of Communication », *Human Resource Management*, 37(3-4), 227-293.

Roger, A. et M. Tremblay. 1999. « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 5(1-2), 34-42.

Rondeau, A. et M. Lemelin. 1991. « Pratiques de gestion mobilisatrice », *Gestion*, 16(1), 26-32.

Rondeau, A., Lemelin, M. et N. Lauzon. 1993. « Les pratiques de la mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel », dans *Pratiques et recherches en gestion : vers une réconciliation*, Rapport du Congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, Lac Louise, 14(9), 98-108.

Rondeau, A., Lemelin, M., Tremblay, M et N. Lauzon. 1994. « Programme de recherche menée dans le cadre de l'école de Hautes Études Commerciales de Montréal », papier non publié.

Rose, J. 2006. « Les jeunes et l'entreprise : Comment re(construire la confiance) », Les ateliers de l'ANVIE, *Sciences de l'Homme et entreprises*.

Rosen, B. et T. Jerdee. 1985a. « A Model Program for Combatting Employee Obsolescence », *Personnel Administrator*, 30(3), 86-92.

Rosen, B. et T. Jerdee. 1985b. « Older Employees : New Roles for Valued Resources », Homewood, Dow-Jones.

Rosen, B. et Jerdee, T. (Nov-Dec) 1985c. « Postponing Retirement : Can Government and Organizations Make it Attractive? », *Business Horizon*, 28, 72-78.

Rosen, B. et Jerdee, T. 1986. « Retirement Policies for the 21 st Century », *Human Resource Management*, 25(3), 405-420.

Rosen, B. et T. Jerdee. 1988. « Managing Older Worker's Careers », *Research in Personnel and Human Resource Management*, no 6, 37-74.

Rosen, B. et T. Jerdee. 1989(a). « Retirement Policies : Evidence of the Need for Change », *Human Resource Management*, 28(1), 87-103.

Rosen, B. et T. Jerdee. 1989(b). « Investing in the Older Worker », *Personnel Administrator*, avril, 70-74.

Rosow, J. 1980. « The Future of Older Workers in America : New Options of an Extended Working Life », Scarsdale, Work in America Institute.

Rotundo, M. 2002. « Three Programs that Keep Employees in the Fold », *Financial Post*.

- RRQ (Régie des rentes du Québec). 2003. « Adapter le Régime de rentes du Québec aux nouvelles réalités du Québec », [http : // www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/conspub2003.pdf](http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/publications/conspub2003.pdf)
- Ryan, C. 2000. « Employee Retention - What Can the Benefits Professional Do ? », *Employee Benefits Journal*, 25(4).
- Saba, T. 1995. « Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans ou plus : nature et gestion », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH.D), École de relations industrielles.
- Saba, T., Guérin, G. et T. Wils. 1997. « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, 13(1), 165-181.
- Saba, T. et G. Guérin. 2002. « La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite : le cas du secteur de la santé et des services sociaux », dans *La gestion des âges, face à face avec un nouveau profil de main d'œuvre*, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval.
- Saba, T. et G. Guérin. 2004. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main- d'œuvre », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- Salancik, G. R. 1977. « Commitment and the Control of Organizational Behaviour », dans *New Directions for Organizational Behavior*, Chicago, St Clair Press.
- Santelmann, P. 2002. « Travail et vieillissement. Quelles perspectives d'emploi et de formation ?, Problèmes politiques et sociaux, *La Documentation française*, 80p.
- Schappe, S. P. 1998. « The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior », *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schein, E. 1993. « How Can Organizations Learn Faster ? », *Sloan Management Review*, 2, 85-92.
- Schein, V. 1993. « The Work/family Interface : Challenging Corporate Convenient », *Women in Management Review*, 8(4).
- Schellenberg, G. 1995. « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *L'emploi et le revenu en perspective*. Catalogue 75-001 de Statistique Canada.
- Schellenberg, G. et C. Silver. 2004. « On ne peut pas toujours avoir ce que l'on veut : préférences et expériences de retraite », *Tendances sociales canadiennes*. Statistique Canada, NO 11-008 au catalogue.
- Schofield, P. 1998. « It's True : Happy Workers are More Productive », *Works Management*, 51(12), 33-35.

- Scholl, R. 1981. « Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force », *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schooler, C., Caplan, L. et G. Oates. 1998. « Aging and Work. An Overview », dans *Impact of Work on Older Workers*, New York, Springer, 1-19.
- Schwochan, S., Delaney, J., Jarley, P. et J. Fiorito. 1997. « Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes », *Journal of Labor Research*, 18(3), 379-401.
- Scott, R. D. 1978. « Job Expectancy : An Important Factor in Labor Turnover », *Personnel Journal*, 51(109), 360-363.
- SCRH (Secrétariat de la collectivité des ressources humaines). 2004. *Les tendances dans les prévisions de retraite*. Rapport de synthèse. Observatoire Ressources humaines.
- Sekaran, U. 1992. « Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel », *Gestion*, 17(3), 27-35.
- Serieyx, H. 1987. « Réussir la mobilisation de l'intelligence », Paris, Entreprise moderne d'édition.
- Shaw, L. 1988. « Special Problems of Older Women Workers », dans *The Older Worker*, Madison, Industrial Relations Research Association.
- Sheldon, M. E. 1971. « Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization », *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Siegel, R. 1986. « Preretirement Programs in the 80's », *Personnel Administrator*, 31(2), 77-83.
- Siegenthaler, J. K. et A. M. Brenner. 2000. « Flexible Work Schedules, Older Workers, and Retirement », *Journal of Aging & Social Policy*, 12(1).
- Simard, G. et G. Legault. 1999. « Enquête sur la satisfaction au travail et l'organisation du travail à l'UQAM », *Regroupement "Organisation et ressources humaines"*, École des sciences de la gestion.
- Simard, G., Chênevert, D. et M. Tremblay. 2000. « Les antécédents de l'engagement organisationnel : le cas d'une organisation publique du secteur de la santé », Actes du 10ème Congrès de l'AGRH.
- Simard, G., Doucet, O. et S. Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles*, 60(2).
- Smith, C. A. 1995. « Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment », Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario- London Ontario.

Smith, G. P. 2001. « Here Today, Here Tomorrow », Chicago, Dearborn Trade Publishing.

Spain, A., Bédard, L et L. Paiement. 2000. « Le travail au féminin après le mitan de la vie », Centre de recherche universitaire sur l'éducation et la vie au travail, Université Laval, *Carriérologie*, 8(3/4).

Spineux, A et L. Taskin. 2007. « Tuteur : une belle fin de carrière », *La libre entreprise*.

Staehle, W. H. 1989. « Employment of Older Persons from a Management Point of View », dans *Redefining the Process of Retirement : An international Perspective*, Londres, Springer, 163-173.

Standing, G. 1986. « La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie », *Revue internationale du travail*, 125(3), 363-383.

Statistique Canada. 1991. « Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 1989-2011 », Catalogue 91-520 hors série. Ottawa, Approvisionnements et Services Canada.

Statistique Canada. 1993. « Tendances sociales canadiennes », Ottawa, automne.

Steers, R. M. 1977. « Organizational Effectiveness : A Behavioural View », Santa Monica (Calf.), Goodyear Pub, Co.

Steers, R. M. 1988. « Introduction to Organizational Behaviour », 3ème ed., Glenview, Scott, Foresman and Company.

Sterns H. L. et S. M. Mikles. 1995. « The Aging Worker in a Changing Environment : Organizational and Individual Issues », *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.

Sterns H. L. et D. Doverspike. 1998. « Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce », Lexington (Mass.), Lexington Books.

Stinglhamber, F. et C. Vanenberghe. 2002. « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents », *Psychologie du travail et des organisations*, 8(3), 137-165.

Stoikov, V. et R. L. Raimon. 1968. « Determinants of Differences in the Quit Rate among Industries », *American Economic Review*, 58, 1283-98.

St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30(2), 90-102.

Stokes, S. L. Jr. 1995. « Rewards and Recognition for Teams », *Information Systems Management*, 12(3), 61-65.

- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Devinney, L. C., Star, S. A. et R. M. Williams. 1949. « The American Soldier : Adjustment during Army Life », 1, Princeton (NJ), Princeton University Press, 43-53.
- Subich, L. M. 1998. « Women's Work and Life Satisfaction in Relation to Career Adjustment », *Journal of Career Assessment*, 6(4), 389-402.
- Swank, C. 1984. « Workers and Companies Benefit from Phased Retirement in Europe », *Business and Health*, juillet-août, 54-55.
- Szinovack, M. 1990. « Les femmes et la retraite », Actes du colloque *Le vieillissement au travail : une question de jugement*, 1146-1149.
- Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. 2001. « Using Multivariate Statistics », Boston, Allyn and Bacon.
- Tanguay, Y. 2004. « La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée », Janvier-février-mars, *Effectif*, 7(1).
- Teiger, C. 1995. « Penser les relations âge/travail au cours du temps », dans *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Éditions Octares, 15-72.
- Tett, R. et J. Meyer. 1989. « Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention, and Turnover : A Meta-analytic Review », Unpublished manuscript, University of Western Ontario, London, Canada.
- Tett, R. P. et J. Meyer. 1993. « Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turn over Intention, and Turnover Path analysis based on Meta Analytic Findings », *Personnel Psychology*, 46, 259-289.
- Thébaud-Mony, A. 1998. « Le vieillissement au travail », dans Kergoat, J et al., (dir.), *Le monde du travail*, Paris : La découverte (textes à l'appui).
- Thomas, K. et B. Velthouse. 1990. « Cognitive Elements of Empowerment : An "interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation », *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thompson, T. 2000. « Secrets to Keeping Good Employees », *Business Credit*, 102(1), 68.
- Tillman, T. 1991. « Employee Retention : The Key to HR Sanity », Web document, URL, <http://www.hr.com>
- Tindale, J. A. 1991. « Travailleuses et travailleurs âgés dans une main-d'œuvre vieillissante », Rédigé à la demande du Conseil consultatif national sur le troisième âge. Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.
- Tompkins, J. et S. Beech. 2002. « Do Benefits Plans Attract and Retain Talent ? », *Benefits Canada*, 26(10), 49-56.
- Tourville, Y. 2002. « Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de services financiers », Montréal, INRS, Transpol (www.transpol.org).

Tremblay, M., A. Roger et J. M Toulouse. 1995. « Career Plateau and Works Attitude : An Empirical Study of Managers », *Human Relations*, 48(3), 221-237.

Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. et D. Balkin. 1996. « L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus », Cahier de recherche 96-30, Montréal, EDHEC.

Tremblay, M., Sire, B. et A. Pelchat. 1998. « A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction », *Human Relations*, 51(5), 667-687.

Tremblay, M., Guay, P. et G. Simard. 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Publications du CIRANO, 24-1-24. Montréal, CIRANO.

Tremblay, M. 2001. « Politiques et pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante : recueil de textes », Sainte-Foy (Québec), Télé Université.

Tremblay, M. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe », *Effectif*, 18-25.

Tremblay, D. G. 2003. « Avons-nous besoin de temps ? », *Policy Options, Politiques*.

Tremblay, D. G. et C. H. Amherdt. 2004. « Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans des entreprises de l'économie du savoir », Montréal, Télé-Université.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. E. et O. Doucet. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30(2), 69-78.

Tremblay, M. et G. Simard. 2005a. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30(2).

Tremblay, M. et A. Roger. 2005b. « Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadre », *Carriérologie*, Revue francophone internationale.

Trevor, C. O. 2001. « Interactions among Actual Ease-of- Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover », *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.

Trudel, J. M., Saba, T. et G. Guérin. 2005. « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel

et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 406-435.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. et J. P. Hite. 1995. « Choice of Employee Organization Relationship : Influence of External and Internal Organizational Factors », dans *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich (CT), JAI Press, 117-151.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. et A. Tripoli. 1997. « Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship : Does Investment in Employees Pay Off ? », *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

Ulysse, P. J. 1997. « Le vieillissement des populations : les trente dernières années en perspective. Revue de la littérature », Rapport préparé pour la Division du vieillissement et des aînés, Ottawa, Santé Canada.

Vanderberg, R. J. et C. E. Lance. 1992. « Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment », *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.

Vanderberghe, C. 2004. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Revue internationale de gestion*, 29(3).

Vanderberghe, C. 2005. « La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques », *Télescope*, Revue d'analyse comparée en administration publique, 12(2).

Velicier, W. F et J. L. Fava. 1998. « Effects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery », *Psychological Methods*, 3, 231-251.

Vermot-Gaud, C. 1993. « Mobiliser pour gagner : comment motiver les salariés autrement que par le salaire », Paris, Édition Liaisons.

Volkoff, S. 2001. « Pour les quinquas, le départ anticipé est un besoin et une question de justice », Entrevue au Nouveleco.com (www.nouveleco.com).

Volkoff, S., Molinie, F. et A. Jolivet. 2000. « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126p.

Vroom, V. H. 1964. « Work and Motivation », New York, Wiley.

Wagar, T. 2003. « Employee Involvement and HR Management in Atlantic Canadian Organizations », Halifax, St.-Mary's University. Document Web URL, [http : //husky1.stmarys.ca/~wagar/atlantic2003report2.pdf](http://husky1.stmarys.ca/~wagar/atlantic2003report2.pdf)

Wagel, W. 1990. « On the Horizon : Human Resources in the 1990s », *Personnel*, janvier, 11-16.

Walker, A. 1999. « La gestion d'effectifs vieillissants : guide de bonnes pratiques », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et

de travail. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.

Wall Street Journal. 1984. « As Early Retirement Grows in Popularity, Some Have Misgivings », 24 Avril.

Walsh, M. 1999. « L'exercice d'un emploi après 65 ans », *L'emploi et le revenu en perspective*, no75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada, 11(2), 17-22.

Walton, R. 1985. « From "Control" to "Commitment" in the Workplace », *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.

Wanous, J. P. 1973. « Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival », *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.

Wanous, J., Poland, T. D., Premack, S. L. et K. S. Davis. 1992. « The Effect of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.

Wanous, J. 1992. « Organizational Entry : Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of New Comeers », Reading (Mass.), Addison-Wesley.

Ward, C. et J. E. Davis. 1995. « The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment », *Compensation & Benefits Management*, 35-40.

Warr, P. 1994. « Age and Job Performance », dans *Work and Ageing : A European Perspective*, London, Taylor and Francis, 309-322.

Wavroch, H. 2002. « Trop jeune ou trop vieux », Avis sur la situation des travailleuses et travailleurs vieillissants au Québec, Présidence du Conseil des aînés. Bibliothèque nationale du Canada, ISBN 2-550-38803-8.

Wellner, A. S. 2002. « Tapping a Silver Mine », *HR Magazine*, 47(3), 26-32.

Whittemore, M. 1990. « Retired and Back at Work », *Nation's Business*, 78, 37-40.

Wiener, Y. 1982. « Commitment in Organizations : A Normative Review », *Academy of Management Review*, 7, 418-425.

Wilkins, K. et M. Beaudet. 1998. « Le stress au travail et la santé », Rapports sur la santé. 10, 3 : 49-66. No 82-003-XPB au catalogue. Ottawa : Statistique Canada.

Williams, C. 2003. « Le stress au travail. Tendances sociales canadiennes », 70 : 7-14, No 11 – 008 au catalogue. Ottawa. Statistique Canada.

Wils, T. et G. Guérin. 1990. « La gestion du système de carrière », dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Yvon-Blais.

- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et M. Tremblay. 1998. « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, 23 (2), 30-39.
- Withers, P. 2001a. « The Six Secrets to Attracting and Retaining Great Employees », *CMA Management*, 75(7), 24-46.
- Withers, P. 2001b. « Retention Strategies that Respond to Worker-Values », *WorkForce*, 80(7), 37-41.
- Wolf, J.F. 1983. « Career Plateauing in the Public Service : Baby Boum and Employment Burst » *Public Administration Review*, mars-avril, 160-166.
- Wright, H. et R. Hamilton. 1978. « Work Satisfaction and Age : Some Evidence for the Job Change Hypothesis », *Social Forces*, 59(4), 1140-1158.
- Wright, R. 1995. « La gestion des relations de travail dans la nouvelle économie », Ottawa, (Ont.), Conference Board du Canada.
- Young, B. S., Worchel, S. et D. J. Woehr. 1998. « Organizational Commitment among Public Service Employees », *Public Personnel Management*, 27, 339-348.
- Zahra, S. A. 1984. « Antecedents and Consequences of Organizational Commitment : An Integrative Approach », *Akron Business and Economic Review*, 15, 26-32.
- Zanardelli, M et K. Leduc. 2006. « Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés », *Population et Emploi*, 14, Observatoire des Relations Professionnelles et de l'Emploi (ORPE), CEPS/INSTEAD.
- Zeffane, R. 1994. « Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees », *Human Relations*, 47, 977-1010.
- Zetlin, L. 1989. « Help Wanted : Life Experience Preferred », *Management Review*, January, 51-55.
- Zetlin, M. 1992. « Older and Wiser : Tips to Motivate the 50's Crowd », *Management Review*, August, 30-33.

ANNEXES

ANNEXE I
De la retraite

ANNEXE I

De la retraite

1 – Définitions

Dans son acception la plus large, la retraite signifie le fait de se retirer de la vie professionnelle. Selon le Conseil des aînés, Québec (2002 : 7), le mot retraite peut avoir différentes significations : « Il peut faire référence à un rôle social ou statutaire, à un événement particulier, à une période de transition ou à une période de crise⁷³ [...] L'arrêt prolongé d'une activité professionnelle rémunérée [...] ». Par ailleurs, les études n'utilisent pas toutes la même définition⁷⁴ de la retraite : état d'une personne qui reçoit une rente de retraite ou qui est admissible aux programmes publics de pension, ou qui s'est complètement retirée du marché du travail, ou qui travaille moins d'un certain nombre d'heures, ou qui se perçoit « à la retraite ». Pour Atchley (1976), la retraite correspond à l'éligibilité des individus à une rente, accumulée tout au long des années de travail.

Dans le dictionnaire Robert (2002), la retraite est définie comme l'état d'une personne qui s'est retirée d'une fonction, d'un emploi et qui a droit à une pension. On retrouve dans cette définition deux concepts clés qui servent généralement à définir la retraite, soit l'abandon total et continu du marché du travail et le droit à une pension de retraite.

La retraite est souvent appréhendée en rapport avec l'âge de départ à la retraite. Bellemare et coll. (1998 : 68) rapportent la définition de l'âge normal de la retraite, telle que fournie par Statistique Canada⁷⁵ (1990) et qui s'énonce comme suit : « L'âge à partir duquel les participants peuvent prendre leur

retraite et commencer à recevoir le plein montant des prestations qu'ils ont acquises sans aucune réduction ». Dans le système de revenu de retraite du Canada, 65 ans est l'âge « normal » de la retraite et ce, depuis 1951. Mais les Canadiens et les Canadiennes peuvent choisir de prendre leur retraite beaucoup plus tôt ou de remettre leur retraite à plus tard. L'âge moyen de la retraite au Canada était de 61,6 ans en 2000⁷⁶ (DRH, 2003).

La littérature laisse apparaître l'absence d'un consensus sur la définition de la retraite. Guérin et coll. (1996 : 246-247) citent Parnes (1985) qui rapporte au moins six définitions de la retraite ayant été utilisées dans différentes études, soit : « La perception qu'a un individu "d'être à la retraite", le retrait complet du marché du travail, une réduction des heures de travail en deçà d'un certain niveau, l'abandon d'un employeur "principal" (même si un autre emploi est occupé subséquemment), l'admissibilité à une pension de retraite privée ou l'admissibilité aux programmes publics de retraite ». Dion (1991) propose une définition de la retraite sous deux angles soit : 1) l'abandon définitif du marché du travail, le retrait pouvant être dû à l'âge, à l'incapacité ou à la maladie, et pouvant être volontaire ou obligatoire; 2) l'état d'un individu qui, ayant cessé de travailler pour son employeur, en raison de son âge ou de la diminution de ses capacités, a droit à une pension.

2 – Histoire

Selon Atchley (1976), le développement de la retraite a accompagné le mouvement d'industrialisation. L'auteur avance à ce propos : « [...] Si le fait de cesser ou de réduire son activité rémunératrice semble exister depuis fort longtemps comme pratique sociale, le cadre normatif de cette pratique, pour sa part, est apparu à une époque assez récente [...] Son apparition s'est produite au cours de la période caractérisée par le passage d'un mode de production artisanale, familiale et d'autosuffisance à un mode de production

industrielle...» (Mathieu, 1986 : XI). Abondant dans le même sens, Baillargeon et L. Bélanger, (1981) affirmaient :

« La retraite comme fin institutionnalisée du travail apparaît dans le contexte bien défini de l'industrialisation et de la montée de l'emploi salarié » (Baillargeon et L. Bélanger, 1981 : 3).

Jusqu'au début du XX^{ème} siècle, on peut considérer que les Canadiens étaient pour la plupart des travailleurs terriens, qui continuaient à travailler, tant que leur force physique le leur permettait (Baillargeon et L. Bélanger, 1981). La retraite n'existait donc pas avant l'industrialisation, contraignant alors les personnes à travailler aussi longtemps que possible et à compter ensuite sur la famille pour subvenir à ses besoins, lorsqu'on est plus en mesure de travailler.

C'est en 1870 qu'est né au Canada le premier régime officiel de retraite, instauré par le gouvernement fédéral, et c'est seulement après la seconde guerre mondiale que la retraite revêt une dimension plus importante.

Chronologiquement, il y a eu d'abord, en 1951, la création du programme de Sécurité de la vieillesse (SV), qui offrait des prestations à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes âgé(e)s de 70 ans et plus. L'année 1966 voit apparaître le Régime de pension du Canada (RPC) et le Régime de rentes du Québec (RRQ), qui constituaient alors des régimes publics de retraite destinés à tous les salariés.

On crée ensuite, en 1967, le Supplément de revenu garanti (SRG) et en 1975, le programme d'Allocation du conjoint (AC), qui subira plusieurs modifications par la suite, tel dès 1975, le droit à l'Allocation au conjoint pour le conjoint d'un pensionné de la sécurité de la vieillesse (SV), pour peu que ce conjoint vive au Canada depuis au moins 10 ans et qu'il soit âgé de 60 à 64 ans.

Il existe aussi des régimes privés de retraite, qui regroupent les régimes complémentaires de retraite qualifiés de régimes d'entreprises et les régimes d'épargne retraite (RÉER). Baillargeon et L. Bélanger, (1981) notent à ce propos :

« Pour ce qui est du développement des régimes privés de retraite, celui-ci ne s'est amorcé que très lentement à partir du dernier quart du XIX^e siècle, avec notamment la création en 1880, de la caisse de retraite de la Fonction publique fédérale, et en 1874 du régime de retraite des employés de chemin de fer du Grand Tronc. D'après R. Caron (1980), la caisse de retraite du Grand Tronc est le premier véritable régime privé du Canada » (Baillargeon et L. Bélanger, 1981 : 6).

Le régime complémentaire de retraite est un contrat en vertu duquel les travailleurs et l'employeur ou l'employeur tout seul, déposent périodiquement, dans certains cas, un montant d'argent dans une caisse de retraite. Un tel système procède généralement de la volonté de l'employeur. Le régime d'épargne retraite (RÉER) est, quant à lui, un régime individuel dont les règles sont fixées par la *Loi de l'impôt sur le revenu* et dont l'objectif est d'inciter les travailleuses et les travailleurs à épargner en prévision de leur retraite, tout en leur permettant de différer l'impôt à payer sur les montants ainsi économisés.

3 – Âge de départ à la retraite

Au Canada, l'âge normal de la retraite s'est établi généralement autour de 65ans dès le début des années 1950, et reconnu comme tel par les différents programmes gouvernementaux [Régime de pension du Canada (RPC), Régime de rentes du Québec (RRQ), Sécurité de la vieillesse (SV) et Supplément de revenu garanti (SRG)] (Pilon, 1991).

David et A. Pilon, (1990) notent qu'en 1982 (1^{er} avril), le gouvernement du Québec a aboli l'âge obligatoire de la retraite à 65 ans (Loi sur les normes du travail L.R.Q., c. N-1.1, art. 3.1, 84.1, 122.1, 123, 123.1, Loi sur l'abolition de

la retraite obligatoire et modifiant certaines dispositions législatives, L.Q. 1982, C. 12.). L'article 84.1, relatif au maintien au travail stipule notamment :

« Un salarié a le droit de demeurer au travail malgré le fait qu'il ait atteint ou dépassé l'âge ou le nombre d'années de service à compter duquel il serait mis à la retraite suivant une disposition législative générale ou spéciale qui lui est applicable, suivant le régime de retraite auquel il participe, suivant la convention, la sentence arbitrale qui en tient lieu ou le décret qui le régit, ou suivant la pratique en usage chez son employeur » (Normes du travail, 1982, c.12, a.2, août 2004).

Cette loi interdit à un employeur de congédier un salarié, pour le seul motif qu'il a atteint ou dépassé l'âge ou le nombre d'années de service qui permettent de prendre sa retraite, le salarié ayant donc le droit de demeurer au travail. Dans le même ordre d'idées, l'article 122.1 stipule :

« Il est interdit à un employeur ou à son agent de congédier, suspendre ou mettre à la retraite un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles, pour le motif qu'il a atteint ou dépassé l'âge ou le nombre d'années de service à compter duquel il serait mis à la retraite suivant une disposition législative générale ou spéciale qui lui est applicable, suivant le régime de retraite auquel il participe, suivant la convention, la sentence arbitrale qui en tient lieu ou le décret qui le régit, ou suivant la pratique en usage chez son employeur » (Normes du travail, 1982, c.12, a.6, 2002, c.80, a.C2).

Des dispositions ont été introduites en 1984 dans le Régime de rentes, rendant le cotisant admissible, dès 60 ans, à une rente réduite selon un facteur d'ajustement actuariel.

Les dernières décennies ont vu baisser l'âge auquel les travailleurs et les travailleuses prennent leur retraite. Selon Statistique Canada⁷⁷ (2002), l'âge médian⁷⁸ de la retraite se situait aux environs de 65 ans jusqu'au milieu des années 1980, date à partir de laquelle il a considérablement diminué. Entre 1991 et 1995, l'âge médian de la retraite au Canada était de 62,2, alors qu'il a baissé à 61,0 entre 1996 et 2000⁷⁹ (Statistique Canada, 2002). Au Québec, les âges, pour les périodes correspondantes, étaient respectivement de 61,0 et de 59,4.

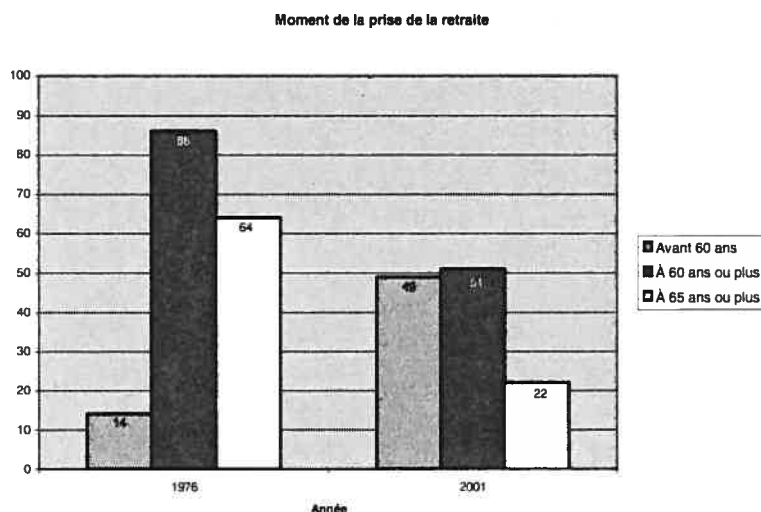
Par ailleurs, on constate que l'âge médian de la retraite, même s'il a globalement diminué entre 1995 et 2000 a baissé jusqu'en 1997 pour marquer ensuite une légère remontée suivie d'une stabilisation ». (Conseil des aînés, Québec, 2002 : 24).

Bien que l'âge normal de la retraite soit de 65 ans au Québec et ailleurs au Canada, dans les faits de plus en plus de personnes prennent leur retraite avant cet âge. Grenier (1999) avance qu'au Québec, en 1976, 14 % des gens prenaient leur retraite avant 60 ans alors que 64 % attendaient 65 ans ou plus.

La Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec avance pour sa part qu'en 2001, 49 % des nouveaux retraités ont moins de 60 ans, alors que 22% attendent 65 ans ou plus [...] les travailleurs plus âgés quittent le marché du travail à un âge de plus en plus jeune (FTQ⁸⁰ 2003 : 3).

La figure 26 fournit des données chiffrées (en pourcentage) quant au moment de la prise de la retraite (avant 60 ans, entre 60 et 65 ans, après 65 ans) au Québec, et ce, par rapport à deux années de référence, soit 1976 et 2001.

Figure 26
Moment de prise de la retraite



Il apparaît donc que les travailleurs sont désireux de partir de plus en plus tôt à la retraite. À ce sujet, une enquête réalisée en 1995 auprès des employés de six (6) entreprises, soit Northern Telecom, Bell Canada, Claudel Lingerie, Télé Métropole, Téléglobe Canada, Le Centre hospitalier de Verdun, et qui visait à vérifier si les politiques d'éviction de la main d'œuvre vieillissante (axées sur la préretraite) étaient généralement conformes aux attentes des employés, a révélé que 55,8 % des travailleurs souhaitaient prendre leur retraite avant l'âge officiel, s'ils pouvaient bénéficier, en contrepartie, d'une compensation financière (Bellemare et coll. 1995). Nusberg (1984 : 43) rapporte à ce sujet :

« The normal retirement age in industrialized countries, at which most first become eligible to draw full government-funded pension benefits, varies from a high of 67 in Norway, Denmark and Iceland to a low of 55 (for women) in Italy, Japan and many of the socialist countries of eastern Europe » (Nusberg, 1984 : 43).

L'illustration de ce phénomène est donnée dans le tableau LVII qui informe sur la fixation de l'âge légal de retraite selon plusieurs pays (Nusberg, 1984 : 45).

Tableau LVII

Âge de départ normal à la retraite (avec pension) dans quelques pays, selon le sexe, 1979⁸¹ (Staples, 1977)

Pays et année d'introduction du système	1979	
	Hommes	Femmes
Australie (1908)	65	60
Belgique (1924)	65	60
Canada (1927)	65	65
Finlande (1937)	65	65
France (1910)	65	65
Grèce (1934)	65	65
Italie (1919)	66	66
Japon (1941)	60©	55©
Espagne (1919)	65	65
États-Unis (1935)	65	65

©Pension payable à n'importe quel âge après 35 années de service (Traduction libre)

4 – Pourquoi prend-on sa retraite ?

Nous avons déjà évoqué cet aspect (voir section 2-1-2-3) et nous nous contenterons ici d'évoquer quelques facteurs clés susceptibles d'influer sur la décision de prendre sa retraite. La littérature révèle que la décision de prendre sa retraite (ou préretraite) peut relever de plusieurs facteurs (Alain, 1990). Plusieurs études ont mis en exergue l'importance de l'aspect financier comme facteur de décision de la prise de retraite : « Ainsi, une personne qui aurait un bon fonds de pension serait plus susceptible de prendre sa retraite qu'une autre personne ayant un fonds moins intéressant » (Alain, 1990 : 7). En d'autres termes, les personnes préfèrent le loisir au travail et prennent leur retraite lorsqu'ils estiment qu'ils ont suffisamment d'argent pour le faire [...] les conditions matérielles sont un facteur déterminant essentiel des décisions concernant la retraite⁸² » (PRP, 2004). Cependant, l'état de santé des personnes est également présenté comme influant directement sur la décision de

retraite : « La santé des répondants influence directement l'intention de retraite, sans passer par les variables attitudinales. Plus les répondants ont eu des problèmes de santé [...] plus ils manifestent l'intention de prendre leur retraite le plus tôt possible ». (Alain, 1990 : 21). Selon D'Amours (2002), la raison la plus fréquente de prise de retraite au Québec était, en 1994, l'état de santé. Les gens prennent donc bien souvent leur retraite pour des raisons économiques ou parce que leur santé se détériore.

Alain (1990) ajoute cependant que la décision de prendre sa retraite peut relever moins du revenu proprement dit que de facteurs psychologiques et notamment de la qualité du milieu de travail. Dans cette optique, les gens partent en retraite parce que le loisir leur semble préférable à l'emploi qu'ils occupent.

ANNEXE II

(Meyer et Allen, 1997, p.118)

Tableau LVIII (A.1) Échelle de mesure de l'engagement affectif, de continuité et normatif

ANNEXE II

(Meyer et Allen, 1997, p.118)

Tableau LVIII (A.1) Échelle de mesure de l'engagement affectif, de continuité et normatif

Items de l'engagement affectif

-
- 1- Je serais très heureux (reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation;
 - 2- J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur^a;
 - 3- Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens;
 - 4- Je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail que le mien (R)^a;
 - 5- Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille » (R);
 - 6- Je ne me sens pas « émotivement attaché(e) » à mon organisation (R);
 - 7- Mon organisation a pour moi une signification très importante;
 - 8- Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation(R);

Items de l'engagement de continuité

-
- 1- Je n'ai pas peur de ce qui pourrait arriver si je venais à quitter mon emploi sans en avoir un autre (R)^a;
 - 2- Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant;
 - 3- Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant;
 - 4- Ce ne serait pas trop coûteux pour moi de quitter incessamment mon organisation (R)^a;
 - 5- Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix;
 - 6- Trop peu d'opportunités de trouver un emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation;
 - 7- La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter mon organisation;
 - 8- Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages;
 - 9- Si je ne m'étais pas autant investi(e) dans mon organisation, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs^b;

Items de l'engagement normatif (Original)

-
- 1- Je pense que les gens voguent trop souvent aujourd'hui de compagnie en compagnie;

- 2- Je ne pense pas qu'une personne doit être toujours loyale envers son organisation (R);
- 3- Voguer d'organisation en organisation ne me semble pas du tout non éthique (R);
- 4- Une des principales raisons pour lesquelles je continue à travailler pour cette organisation est que je crois que la loyauté est importante et c'est pourquoi j'ai le sentiment d'une obligation morale à y rester;
- 5- Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant;
- 6- On m'a appris à croire en la valeur de demeurer loyal envers l'organisation;
- 7- C'était bien mieux quand les gens passaient l'essentiel de leur carrière dans leur organisation;
- 8- Je ne crois plus que le fait de vouloir être l'homme de l'entreprise ou la femme de l'entreprise soit une bonne chose (R);

Items de l'engagement normatif (Révisé)

- 1- Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans mon organisation(R);
- 2- Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter mon organisation maintenant;
- 3- Je me sentirais coupable de quitter mon organisation maintenant;
- 4- Cette organisation mérite ma loyauté;
- 5- Je ne quitterai pas mon organisation maintenant car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent;
- 6- Je dois beaucoup à mon organisation;

NOTE : Les réponses aux items sont mesurées sur une échelle à 7 degrés allant de (1) désapprouve fortement à (7) approuve fortement. Les items originaux étaient mesurés sur une échelle à 8 degrés (Allen & Meyer, 1990a); Les items révisés sont ramenés à 6 degrés (Meyer et al., 1993).

a Item inclus dans l'original mais pas dans les items révisés.

B Item inclus dans les items révisés (engagement de continuité seulement)

ANNEXE III

Questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre

ANNEXE III

Questionnaire sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre

ANNEXE IV

Matrice de corrélations entre les variables indépendantes et entre les variables indépendantes et la variable synthèse (≥ 50 ans)

ANNEXE IV

**Matrice de corrélations entre les variables indépendantes et entre les
variables indépendantes et la variable synthèse (≥ 50 ans)**

ANNEXE V

Tableau XXXIa

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q3), (N = 331)

Tableau XXXIIIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 860)

Tableau XXXVa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 860)

Tableau XXXVIIIa

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q4) 10 %, (N = 505)

Tableau XXXVIIa

Régression (avec interactions) selon la catégorie d'âge des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), [méthode pas à pas (*Stepwise*)], (N = 850)

Tableau XXXVIIIb

Régression (avec interactions) selon la catégorie d'âge des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N=850)

Tableau XXXXIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour les répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 342)

Tableau XXXXIVa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour tous les répondants (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 341)

Tableau XXXXVIIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q5) 10 %, (N = 331)

Tableau XXXXVIIIb

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable synthèse, pour tous les répondants (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 331)

ANNEXE V

Tableau XXXIa

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q3), (N = 331)

Étapes	Variables de recherche	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		0,398	0,691
	Âge	0,246	4,628	0,000
	Sexe	0,102	1,909	0,057
	F = 12,452; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,065			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> . à 10%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		0,526	0,599
	Âge	0,209	4,320	0,000
	Sexe	0,095	1,963	0,051
	Aménagement de l'emploi - mandats	0,304	5,851	0,000
	Évaluation du rendement	0,128	2,432	0,016
	Planification de carrière	0,129	2,356	0,019
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,139	-2,731	0,007
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,087	1,652	0,100
	F = 16,173; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,243; $\Delta R^2 = 0,178$			

ANNEXE V

Tableau XXXIIIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 860)

Étapes	Variables	β	t	Sig t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		7,691	0,000
	Âge	0,167	4,974	0,000
	Sexe	0,083	2,476	0,013
F = 16,129; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,034				
+Bloc 2 (En mode <i>Enter</i>) Pratiques de gestion (VI)	Constant		5,626	0,000
	Âge	0,181	5,235	0,000
	Sexe	0,083	2,438	0,015
	Planification de carrière	0,072	1,854	0,064
	Évaluation du rendement	-0,010	-0,263	0,793
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,032	0,722	0,470
	Mobilité interne	-0,033	-0,854	0,393
	Réduction du temps de travail	0,010	0,283	0,777
	Aménagement du temps de travail	0,025	0,695	0,487
	Maintien des compétences managériales	0,036	0,877	0,381
	Rémunération incitative	0,020	0,572	0,567
	Information et éthique	0,024	0,621	0,535
	Développement des connaissances	0,004	0,112	0,911
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,055	-1,459	0,145
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,034	0,907	0,365
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,113	-3,195	0,001
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,062	1,677	0,094
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,069	1,961	0,050
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,009	-0,254	0,799
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,040	1,120	0,263
F = 3,844; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,059; $\Delta R^2 = 0,025$				
+Bloc 3	Constant		3,643	0,000
	Âge	0,151	2,840	0,005

Étapes	Variables	β	t	Sig t
(En mode <i>Enter</i> Pratiques de gestion X catégorie d'âge(VI)	Sexe	0,081	2,376	0,018
	Planification de carrière	-0,071	-0,601	0,548
	Évaluation du rendement	0,154	1,345	0,179
	Aménagement de l'emploi-mandats	-0,201	-1,605	0,109
	Mobilité interne	0,059	0,506	0,613
	Réduction du temps de travail	-0,055	-0,495	0,620
	Aménagement du temps de travail	0,021	0,197	0,844
	Maintien des compétences managériales	-0,095	-0,761	0,447
	Rémunération incitative	0,029	0,274	0,785
	Information et éthique	0,003	0,026	0,979
	Développement des connaissances	-0,128	-1,155	0,248
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,144	1,261	0,208
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,130	1,145	0,252
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	0,049	0,457	0,648
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,211	1,871	0,062
	Possibilité de congés sans solde (V182)	-0,116	-1,081	0,280
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,083	-0,748	0,455
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,211	1,963	0,050
	Catégorie d'âge	-0,023	-0,152	0,879
	<i>Planification de carrière X catégorie d'âge</i>	0,16	1,377	0,169
	<i>Évaluation du rendement X catégorie d'âge</i>	-0,189	-1,546	0,123
	<i>Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge</i>	0,295	2,039	0,042
	<i>Mobilité interne X catégorie d'âge</i>	-0,103	-0,796	0,426
	<i>Réduction du temps de travail X catégorie d'âge</i>	0,061	0,524	0,600
	<i>Aménagement du temps de travail X catégorie d'âge</i>	0,013	0,119	0,905
	<i>Maintien des compétences managériales X catégorie d'âge</i>	0,162	1,014	0,311
	<i>Rémunération incitative X catégorie d'âge</i>	-0,001	-0,012	0,990
	<i>Information et éthique X catégorie d'âge</i>	0,032	0,204	0,838
	<i>Développement des connaissances X catégorie d'âge</i>	0,189	1,329	0,184
	<i>Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge</i>	-0,247	-1,819	0,069

Étapes	Variables	B	t	Sig t
	<i>Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164) X catégorie d'âge</i>	-0,109	-0,912	0,362
	<i>Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X catégorie d'âge</i>	-0,203	-1,611	0,108
	<i>Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X catégorie d'âge</i>	-0,189	-1,490	0,137
	<i>Possibilité de congés sans solde (V182) X catégorie d'âge</i>	0,226	1,795	0,073
	<i>Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X catégorie d'âge</i>	0,085	0,713	0,476
	<i>Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195) X catégorie d'âge</i>	-0,201	-1,695	0,090

F = 2,626; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,065 ΔR² = 0,006

ANNEXE V

Tableau XXXVa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 860)

Étapes	Variables	β	t	Sig t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		12,987	0,000
	Âge	0,158	4,676	0,000
	Sexe	0,037	1,110	0,267
	F = 11,857; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,025			
+Bloc 2 (En mode <i>Enter</i>) Pratiques de gestion (VI)	Constant		8,613	0,000
	Âge	0,152	4,748	0,000
	Sexe	0,037	1,192	0,233
	Planification de carrière	-0,011	-0,301	0,763
	Évaluation du rendement	0,160	4,599	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,180	4,446	0,000
	Mobilité interne	-0,003	-0,093	0,926
	Réduction du temps de travail	-0,043	-1,318	0,188
	Aménagement du temps de travail	0,026	0,777	0,437
	Maintien des compétences managériales	0,062	1,602	0,110
	Rémunération incitative	-0,009	-0,286	0,775
	Information et éthique	0,149	4,187	0,000
	Développement des connaissances	-0,065	-1,903	0,057
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,061	1,747	0,081
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,057	1,657	0,098
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,008	-0,242	0,809
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,053	1,554	0,121
	Possibilité de congés sans solde (V182)	-0,006	-0,173	0,863
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,015	-0,442	0,659
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,013	0,388	0,698
	F = 11,891; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,194; $\Delta R^2 = 0,144$			
+Bloc 3	Constant		5,306	0,000
	Âge	0,123	2,495	0,013

Étapes	Variables	B	t	Sig t
(En mode <i>Enter</i> Pratiques de gestion X catégorie d'âge(VI)	Sexe	0,028	0,897	0,370
	Planification de carrière	-0,086	-0,796	0,426
	Évaluation du rendement	-0,071	-0,669	0,504
	Aménagement de l'emploi-mandats	-0,004	-0,038	0,970
	Mobilité interne	0,074	0,690	0,490
	Réduction du temps de travail	-0,018	-0,176	0,860
	Aménagement du temps de travail	0,032	0,321	0,748
	Maintien des compétences managériales	-0,056	-0,485	0,628
	Rémunération incitative	-0,022	-0,222	0,824
	Information et éthique	0,304	2,834	0,005
	Développement des connaissances	-0,185	-1,802	0,072
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,322	3,054	0,002
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	-0,079	-0,757	0,449
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,047	-0,475	0,635
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,093	0,893	0,372
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,086	0,871	0,384
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	0,046	0,449	0,654
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,052	0,523	0,601
	Catégorie d'âge	-0,010	-0,072	0,943
	<i>Planification de carrière X catégorie d'âge</i>	0,093	0,824	0,410
	<i>Évaluation du rendement X catégorie d'âge</i>	0,255	2,254	0,024
	<i>Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge</i>	0,220	1,648	0,100
	<i>Mobilité interne X catégorie d'âge</i>	-0,094	-0,785	0,433
	<i>Réduction du temps de travail X catégorie d'âge</i>	-0,022	-0,208	0,835
	<i>Aménagement du temps de travail X catégorie d'âge</i>	-0,009	-0,086	0,931
	<i>Maintien des compétences managériales X catégorie d'âge</i>	0,163	1,105	0,269
	<i>Rémunération incitative X catégorie d'âge</i>	0,015	0,149	0,882
	<i>Information et éthique X catégorie d'âge</i>	-0,219	-1,503	0,133
	<i>Développement des connaissances X catégorie d'âge</i>	0,159	1,207	0,228
	<i>Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge</i>	-0,316	-2,523	0,012

Étapes	Variables	B	t	Sig t
	<i>Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164) X catégorie d'âge</i>	0,145	1,309	0,191
	<i>Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X catégorie d'âge</i>	0,051	0,435	0,664
	<i>Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X catégorie d'âge</i>	-0,047	-0,400	0,690
	<i>Possibilité de congés sans solde (V182) X catégorie d'âge</i>	-0,105	-0,905	0,366
	<i>Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X catégorie d'âge</i>	-0,070	-0,632	0,528
	<i>Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195) X catégorie d'âge</i>	-0,051	-0,465	0,642

F = 6,925; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,203; ΔR² = 0,009

ANNEXE V

Tableau XXXVIIIa

Régression des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q4) 10 %, (N = 505)

Étapes	Variables	B	t	Sig.t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		11,007	0,000
	Âge	0,092	2,075	0,039
	Sexe	0,069	1,554	0,121
	F = 3,412; Sig. t = 0,034; R² ajusté = 0,009			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 10%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		8,964	0,000
	Âge	0,063	1,497	0,135
	Sexe	0,076	1,816	0,070
	Information et éthique	0,163	3,487	0,001
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,120	2,796	0,005
	Évaluation du rendement	0,115	2,631	0,009
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,094	1,988	0,047
	Accès à des programmes de développement en gestion (161)	0,102	2,298	0,022
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,085	-1,992	0,047
	Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,081	1,888	0,060
	F = 12,583; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,147; $\Delta R^2 = 0,138$			

ANNEXE V

Tableau XXXVIIa

Régression (avec interactions) selon la catégorie d'âge des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), [méthode pas à pas (*Stepwise*)] (N = 850)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1	Constant		14,503	0,000
(En mode <i>Enter</i>)				
Variables de contrôle	Âge	0,202	6,032	0,000
	Sexe	0,079	2,365	0,018
	F = 21,802; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,047			
+Bloc 2	Constant		10,677	0,000
(En mode <i>Stepwise</i> , à 10%)				
Pratiques de gestion (VI)	Âge	0,209	6,660	0,000
	Sexe	0,080	2,558	0,011
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,171	4,733	0,000
	Évaluation du rendement	0,132	4,032	0,000
	Information et éthique	0,124	3,536	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,090	2,718	0,007
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,073	-2,288	0,022
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,067	2,002	0,046
	F = 24,470; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,181; $\Delta R^2 = 0,134$			
+Bloc 3	Constant		8,835	0,000
(En mode <i>Stepwise</i> , à 10%)				
Pratiques de gestion X catégorie d'âge (VI)	Âge recodé	0,168	3,729	0,000
	Sexe	0,076	2,430	0,015
	Aménagement de l'emploi-mandats	-0,115	-1,211	0,226
	Évaluation du rendement	0,110	3,214	0,001
	Information et éthique	0,290	3,670	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,087	2,627	0,009
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,076	-2,408	0,016
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,059	1,753	0,080
	Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge	0,345	3,234	0,001
	Information et éthique X catégorie d'âge	-0,248	-2,449	0,015
	Planification de carrière mandats X catégorie d'âge	0,067	1,846	0,065
	F = 19,331; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,192; $\Delta R^2 = 0,011$			

ANNEXE V

Tableau XXXVIIb

Régression (avec interactions) selon la catégorie d'âge des pratiques sur la variable synthèse, tous les répondants (Q4), [méthode entrée (*Enter*)], (N=850)

Étapes	Variables	β	t	Sig t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		14,480	0,000
	Âge	0,202	6,032	0,000
	Sexe	0,079	2,365	0,018
	F = 21,802; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,047			
+Bloc 2 (En mode <i>Enter</i>) Pratiques de gestion (V1)	Constant		10,185	0,000
	Âge	0,210	6,457	0,000
	Sexe	0,082	2,571	0,010
	Planification de carrière	0,037	1,004	0,316
	Évaluation du rendement	0,120	3,422	0,001
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,154	3,742	0,000
	Mobilité interne	-0,023	-0,649	0,517
	Réduction du temps de travail	-0,020	-0,598	0,550
	Aménagement du temps de travail	0,032	0,952	0,341
	Maintien des compétences managériales	0,053	1,366	0,172
	Rémunération incitative	-0,003	-0,078	0,938
	Information et éthique	0,115	3,164	0,002
	Développement des connaissances	-0,046	-1,330	0,184
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,000	-0,006	0,995
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,061	1,762	0,079
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,072	-2,174	0,030
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,082	2,380	0,018
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,028	0,831	0,406
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,014	-0,407	0,684
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,038	1,126	0,260
	F = 10,734; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,179; $\Delta R^2 = 0,132$			
+Bloc 3	Constant		6,217	0,000
	Âge	0,161	3,225	0,001

Étapes	Variables	B	t	Sig t
(En mode <i>Enter</i> Pratiques de gestion X catégorie d'âge (VI)	Sexe	0,075	2,344	0,019
	Planification de carrière	-0,146	-1,329	0,184
	Évaluation du rendement	0,083	0,774	0,439
	Aménagement de l'emploi-mandats	-0,149	-1,278	0,202
	Mobilité interne	0,063	0,575	0,565
	Réduction du temps de travail	-0,029	-0,285	0,776
	Aménagement du temps de travail	0,067	0,656	0,512
	Maintien des compétences managériales	-0,091	-0,779	0,436
	Rémunération incitative	0,008	0,083	0,934
	Information et éthique	0,273	2,517	0,012
	Développement des connaissances	-0,222	-2,145	0,032
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	0,348	3,262	0,001
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,005	0,046	0,964
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,026	-0,264	0,792
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,205	1,939	0,053
	Possibilité de congés sans solde (V182)	-0,028	-0,280	0,780
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,027	-0,260	0,795
	Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195)	0,176	1,754	0,080
	Catégorie d'âge	0,033	0,234	0,815
	<i>Planification de carrière X catégorie d'âge</i>	0,216	1,881	0,060
	<i>Évaluation du rendement X catégorie d'âge</i>	0,036	0,316	0,752
	<i>Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge</i>	0,376	2,784	0,005
	<i>Mobilité interne X catégorie d'âge</i>	-0,099	-0,815	0,415
	<i>Réduction du temps de travail X catégorie d'âge</i>	0,008	0,069	0,945
	<i>Aménagement du temps de travail X catégorie d'âge</i>	-0,034	-0,318	0,751
	<i>Maintien des compétences managériales X catégorie d'âge</i>	0,185	1,237	0,216
	<i>Rémunération incitative X catégorie d'âge</i>	-0,007	-0,074	0,941
	<i>Information et éthique X catégorie d'âge</i>	-0,225	-1,532	0,126
	<i>Développement des connaissances X catégorie d'âge</i>	0,243	1,825	0,068
	<i>Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X catégorie d'âge</i>	-0,428	-3,377	0,001

Étapes	Variables	B	t	Sig t
	<i>Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164) X catégorie d'âge</i>	0,056	0,504	0,615
	<i>Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X catégorie d'âge</i>	-0,055	-0,465	0,642
	<i>Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X catégorie d'âge</i>	-0,149	-1,260	0,208
	<i>Possibilité de congés sans solde (V182) X catégorie d'âge</i>	0,074	0,633	0,527
	<i>Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X catégorie d'âge</i>	0,015	0,130	0,896
	<i>Participation au choix de subordonnés syndiqués (V195) X catégorie d'âge</i>	-0,166	-1,497	0,135

F = 6,530; Sig. t = 0,000; R² ajusté = 0,194; $\Delta R^2 = 0,015$

ANNEXE V

Tableau XXXXIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour les répondants âgés de 50 ans et plus (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 342)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1	Constant		-2,673	0,008
(En mode <i>Enter</i>)				
Variables de contrôle				
	Sexe	0,079	1,533	0,126
	Âge	0,301	5,829	0,000
	F = 18,084; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,091			
+Bloc 2	Constant		-2,712	0,007
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion (VI)				
	Sexe	0,085	1,630	0,104
	Âge	0,302	5,644	0,000
	Planification de carrière	0,128	2,139	0,033
	Évaluation du rendement	-0,067	-1,188	0,236
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,123	1,764	0,079
	Mobilité interne	-0,033	0,545	0,586
	Réduction du temps de travail	-0,024	-0,428	0,669
	Aménagement du temps de travail	0,050	0,887	0,376
	Maintien des compétences managériales	0,038	0,584	0,559
	Rémunération incitative	0,015	0,278	0,781
	Information et éthique	0,022	0,380	0,704
	Développement des connaissances	0,026	0,462	0,644
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,131	-2,329	0,020
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	-0,013	-0,220	0,826
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,163	-3,001	0,003
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	-0,011	-0,187	0,852
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,129	2,360	0,019
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,018	-0,317	0,752
	Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,004	0,079	0,937
	F = 3,871; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,138; $\Delta R^2 = 0,047$			
+Bloc 3	Constant		-2,697	0,007
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion X sexe(VI)				
	Sexe	0,371	1,528	0,127
	Âge	0,298	5,357	0,000
	Planification de carrière	0,389	2,145	0,033
	Évaluation du rendement	-0,164	-0,940	0,348
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,485	2,315	0,021
	Mobilité interne	-0,180	-0,964	0,336

Réduction du temps de travail	-0,035	-0,203	0,839
Aménagement du temps de travail	-0,155	-0,884	0,378
Maintien des compétences managériales	0,399	2,062	0,040
Rémunération incitative	0,038	0,232	0,817
Information et éthique	0,060	0,327	0,744
Développement des connaissances	-0,025	-0,140	0,889
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,188	-1,081	0,281
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,077	0,418	0,676
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,166	-0,968	0,334
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	-0,131	-0,731	0,466
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,194	1,144	0,254
Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,132	-0,762	0,447
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	-0,129	-0,768	0,443
Planification de carrière X sexe	-0,299	-1,520	0,129
Évaluation du rendement X sexe	0,121	0,618	0,537
Aménagement de l'emploi-mandats X sexe	-0,434	-1,731	0,084
Mobilité interne X sexe	0,182	0,874	0,383
Réduction du temps de travail X sexe	-0,010	-0,059	0,953
Aménagement du temps de travail X sexe	0,244	1,289	0,198
Maintien des compétences managériales X sexe	-0,512	-1,967	0,050
Rémunération incitative X sexe	-0,042	-0,254	0,800
Information et éthique X sexe	-0,045	-0,180	0,857
Développement des connaissances X sexe	0,057	0,226	0,821
Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X sexe	0,085	0,376	0,707
Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.) (V164) X sexe	-0,116	-0,603	0,547
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X sexe	0,010	0,048	0,962
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X sexe	0,131	0,618	0,537
Possibilité de congés sans solde (V182) X sexe	-0,091	-0,424	0,672
Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X sexe	0,151	0,794	0,428
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) X sexe	0,140	0,748	0,455

F = 2,476; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,134; $\Delta R^2 = 0,004$

ANNEXE V

Tableau XXXIVa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable « engagement organisationnel », pour tous les répondants (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 341)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1	Constant		3,106	0,002
(En mode <i>Enter</i>)				
Variables de contrôle	Sexe	0,063	1,168	0,243
	Âge	0,067	1,236	0,217
	F = 1,433; Sig. = 0,240; R² ajusté = 0,003			
+Bloc 2	Constant		2,916	0,004
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion (VI)	Sexe	0,028	0,573	0,567
	Âge	0,036	0,715	0,475
	Planification de carrière	0,047	0,840	0,401
	Évaluation du rendement	0,245	4,579	0,000
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,260	3,971	0,000
	Mobilité interne	-0,056	-0,974	0,331
	Réduction du temps de travail	-0,040	-0,756	0,450
	Aménagement du temps de travail	0,008	0,143	0,887
	Maintien des compétences managériales	0,089	1,468	0,143
	Rémunération incitative	-0,005	-0,108	0,914
	Information et éthique	0,077	1,381	0,168
	Développement des connaissances	-0,026	-0,490	0,625
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,047	-0,881	0,379
	Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.) (V164)	0,135	2,443	0,015
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	0,026	0,509	0,611
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,047	0,838	0,403
	Possibilité de congés sans solde (V182)	-0,025	-0,497	0,620
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,048	-0,907	0,365
	Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	-0,011	-0,222	0,825
	F = 6,655; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,240; $\Delta R^2 = 0,237$			
+Bloc 3	Constant		1,544	0,124
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion X sexe(VI)	Sexe	0,204	0,898	0,370
	Âge	0,062	1,204	0,229
	Planification de carrière	0,036	0,216	0,829
	Évaluation du rendement	-0,057	-0,348	0,728
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,521	2,663	0,008
	Mobilité interne	0,070	0,398	0,691

Réduction du temps de travail	0,023	0,143	0,887
Aménagement du temps de travail	-0,115	-0,701	0,484
Maintien des compétences managériales	0,195	1,082	0,280
Rémunération incitative	-0,065	-0,430	0,668
Information et éthique	0,166	0,968	0,334
Développement des connaissances	0,312	1,879	0,061
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,110	-0,676	0,499
Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.) (V164)	0,027	0,155	0,877
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	0,055	0,343	0,732
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	-0,183	-1,095	0,274
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,017	0,110	0,912
Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,239	-1,479	0,140
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	-0,336	-2,148	0,033
<i>Planification de carrière X sexe</i>	0,033	0,180	0,857
<i>Évaluation du rendement X sexe</i>	0,367	2,011	0,045
<i>Aménagement de l'emploi-mandats X sexe</i>	-0,312	-1,331	0,184
<i>Mobilité interne X sexe</i>	-0,161	-0,828	0,408
<i>Réduction du temps de travail X sexe</i>	-0,092	-0,555	0,580
<i>Aménagement du temps de travail X sexe</i>	0,156	0,882	0,378
<i>Maintien des compétences managériales X sexe</i>	-0,170	-0,700	0,484
<i>Rémunération incitative X sexe</i>	0,048	0,312	0,755
<i>Information et éthique X sexe</i>	-0,102	-0,435	0,664
<i>Développement des connaissances X sexe</i>	-0,554	-2,374	0,018
<i>Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X sexe</i>	0,065	0,306	0,760
<i>Mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.) (V164) X sexe</i>	0,110	0,610	0,542
<i>Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X sexe</i>	-0,014	-0,067	0,946
<i>Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X sexe</i>	0,271	1,366	0,173
<i>Possibilité de congés sans solde (V182) X sexe</i>	-0,080	-0,402	0,688
<i>Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X sexe</i>	0,233	1,313	0,190
<i>Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) X sexe</i>	0,397	2,280	0,023

F = 4,117; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,248; $\Delta R^2 = 0,008$

ANNEXE V

Tableau XXXXVIIa

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable synthèse, pour répondants âgés de 50 ans et plus (Q5) 10 %, (N = 331)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		0,398	0,691
	Âge	0,246	4,628	0,000
	Sexe	0,102	1,909	0,057
	F = 12,452; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,065			
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 10%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		0,526	0,599
	Âge	0,209	4,320	0,000
	Sexe	0,095	1,963	0,051
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,304	5,851	0,000
	Évaluation du rendement	0,128	2,432	0,016
	Planification de carrière	0,129	2,356	0,019
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,139	-2,731	0,007
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,087	1,652	0,100
	F = 16,173; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,243; $\Delta R^2 = 0,178$			
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 10%) Pratiques de gestion X sexe (VI)	Constant		-0,225	0,822
	Âge	0,214	4,466	0,000
	Sexe	0,343	3,308	0,001
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,603	4,132	0,000
	Évaluation du rendement	0,134	2,558	0,011
	Planification de carrière	0,131	2,413	0,016
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,123	-2,393	0,017
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,079	1,516	0,130
	Aménagement de l'emploi-mandats X sexe	-0,368	-2,149	0,032
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite X sexe	-0,108	-1,779	0,076
	F = 13,721; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,257; $\Delta R^2 = 0,014$			

ANNEXE V

Tableau XXXXVIIb

Régression (avec interactions) des pratiques sur la variable synthèse, pour tous les répondants (Q5), [méthode entrée (*Enter*)], (N = 331)

Étapes	Variables	B	t	Sig. t
Bloc 1	Constant		0,398	0,691
(En mode <i>Enter</i>)				
Variables de contrôle				
	Sexe	0,102	1,909	0,057
	Âge	0,246	4,628	0,000
	F = 12,452; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,065			
+Bloc 2	Constant		0,078	0,938
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion (VI)				
	Sexe	0,084	1,690	0,092
	Âge	0,226	4,422	0,000
	Planification de carrière	0,129	2,259	0,025
	Évaluation du rendement	0,130	2,387	0,018
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,274	4,102	0,000
	Mobilité interne	-0,049	-0,841	0,401
	Réduction du temps de travail	-0,047	-0,869	0,386
	Aménagement du temps de travail	0,023	0,422	0,673
	Maintien des compétences managériales	0,066	1,079	0,282
	Rémunération incitative	-0,010	-0,206	0,837
	Information et éthique	0,042	0,745	0,457
	Développement des connaissances	-0,004	-0,078	0,938
	Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,137	-2,550	0,011
	Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,088	1,573	0,117
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,071	-1,361	0,174
	Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,036	0,629	0,530
	Possibilité de congés sans solde (V182)	0,058	1,117	0,265
	Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,036	-0,672	0,502
	Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,001	0,012	0,990
	F = 6,367; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,236; $\Delta R^2 = 0,171$			
+Bloc 3	Constant		-0,897	0,370
(En mode <i>Enter</i>)				
Pratiques de gestion X sexe (VI)				
	Sexe	0,429	1,868	0,063
	Âge	0,240	4,578	0,000
	Planification de carrière	0,337	1,967	0,050
	Évaluation du rendement	-0,151	-0,914	0,362
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,740	3,738	0,000
	Mobilité interne	-0,045	-0,256	0,798
	Réduction du temps de travail	-0,040	-0,249	0,804
	Aménagement du temps de travail	-0,226	-1,364	0,174

Maintien des compétences managériales	0,372	2,034	0,043
Rémunération incitative	-0,057	-0,368	0,713
Information et éthique	0,085	0,491	0,624
Développement des connaissances	0,165	0,979	0,328
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,189	-1,154	0,250
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,067	0,388	0,698
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,012	-0,076	0,939
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	-0,158	-0,935	0,350
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,159	0,995	0,320
Accès à une procédure de règlement des conflits (V189)	-0,251	-1,533	0,126
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	-0,331	-2,089	0,038
<i>Planification de carrière X sexe</i>	-0,221	-1,190	0,235
<i>Évaluation du rendement X sexe</i>	0,344	1,864	0,063
<i>Aménagement de l'emploi-mandats X sexe</i>	-0,564	-2,381	0,018
<i>Mobilité interne X sexe</i>	-0,005	-0,023	0,981
<i>Réduction du temps de travail X sexe</i>	-0,036	-0,216	0,829
<i>Aménagement du temps de travail X sexe</i>	0,300	1,680	0,094
<i>Maintien des compétences managériales X sexe</i>	-0,441	-1,795	0,074
<i>Rémunération incitative X sexe</i>	0,026	0,169	0,866
<i>Information et éthique X sexe</i>	-0,037	-0,157	0,875
<i>Développement des connaissances X sexe</i>	-0,300	-1,271	0,205
<i>Accès à des programmes de développement en gestion (V161) X sexe</i>	0,063	0,293	0,770
<i>Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164) X sexe</i>	0,002	0,009	0,993
<i>Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170) X sexe</i>	-0,056	-0,273	0,785
<i>Droit à des congés pour raisons personnelles (V178) X sexe</i>	0,215	1,071	0,285
<i>Possibilité de congés sans solde (V182) X sexe</i>	-0,156	-0,769	0,443
<i>Accès à une procédure de règlement des conflits (V189) X sexe</i>	0,267	1,492	0,137
<i>Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195) X sexe</i>	0,391	2,219	0,027

F = 4,104; Sig. = 0,000; R² ajusté = 0,252; $\Delta R^2 = 0,016$

ANNEXE VI

ANALYSE DES BÊTAS

Tableau A

Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q4 (2^{ème} méthode) (50 ans et plus et moins de 50 ans) (5 %)

Tableau B

Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q5 (2ème méthode) (50 ans et plus : femmes et hommes) (5 %)

ANNEXE VI

ANALYSE DES BÊTAS

Tableau A

Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q4 (2^{ème} méthode) (50 ans et plus et moins de 50 ans) (5 %)

Pratiques	EVP		VD EO		VS	
	β ≥ 50	β < 50	β ≥ 50	β < 50	β ≥ 50	β < 50
Aménagement de l'emploi-mandats	0,128*	0,012	0,289**	0,159**	0,321**	0,105*
Planification de carrière	0,108*	0,055	0,041	-0,047	0,151**	-0,037
Évaluation du rendement	-0,061	0,064	0,263**	0,103*	0,130*	0,115**
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	0,001	0,051	0,156**	-0,014	0,087	0,007
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,134**	0,011	-0,018	0,026	0,052	0,001
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,154**	-0,073	0,012	-0,035	-0,076	-0,076
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,127*	0,023	-0,028	0,127**	-0,130*	0,091*
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,006	0,122**	0,044	0,074	0,058	0,123**
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,019	0,087*	0,006	0,030	0,021	0,072
Information et éthique	0,012	0,049	0,074	0,194**	0,052	0,165**
Maintien des compétences managériales	0,044	0,051	0,080	0,037	0,082	0,041
Réduction du temps de travail	-0,025	-0,014	-0,050	-0,018	-0,052	-0,022
Rémunération incitative	0,005	0,046	-0,006	-0,016	-0,010	-0,003
Mobilité interne	-0,037	-0,009	-0,049	0,020	-0,041	-0,011
Aménagement du temps de travail	0,046	0,038	0,019	0,035	0,036	0,051
Développement des connaissances	0,035	-0,009	-0,012	-0,083	0,010	-0,075
Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)	-0,015	-0,007	-0,016	0,003	-0,021	-0,028

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %

ANNEXE VI

ANALYSE DES BÉTAS

Tableau B

Analyse comparative des bêtas relatifs aux régressions séparées faites dans le cadre de Q5 (2^{ème} méthode) (50 ans et plus : femmes et hommes) (5 %)

Pratiques	EVP		VD EO		VS	
	B	H ≥ 50	B	F ≥ 50	B	F ≥ 50
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,173*		-0,154*		-0,141	-0,055
Planification de carrière	-0,015	0,201**	-0,007	0,069	0,002	0,274**
Possibilité de congés sans solde (V182)	0,112	0,144*	-0,024	-0,024	0,032	0,045
Aménagement de l'emploi-mandats	0,046	0,161*	0,252**	0,299**	0,223**	0,364**
Accès à des programmes de développement en gestion (V161)	-0,048	-0,147*	-0,049	-0,026	-0,099	-0,148*
Évaluation du rendement	-0,011	-0,073	0,358**	0,209**	0,203*	0,091
Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) (V164)	-0,062	0,036	0,165*	0,156*	0,068	0,100
Mobilité interne	0,033	-0,066	-0,086	-0,023	-0,032	-0,033
Réduction du temps de travail	-0,013	-0,010	-0,100	-0,027	-0,103	-0,034
Aménagement du temps de travail	0,126	-0,002	0,042	0,002	0,112	-0,033
Maintien des compétences managériales	0,002	0,102	0,070	0,083	0,006	0,111
Rémunération incitative	-0,003	-0,008	0,004	-0,017	0,008	-0,025
Information et éthique	0,033	-0,006	0,071	0,073	0,080	0,029
Développement des connaissances	0,062	0,023	-0,145	0,046	-0,066	0,040
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,061	-0,044	0,095	0,005	0,101	-0,013
Accès à une procédure interne de règlement des conflits (V189)	-0,015	-0,018	0,033	-0,047	0,036	-0,059
Participation au choix des subordonnés syndiqués (V195)	0,032	0,000	0,109	-0,056	0,088	-0,046

** Significatif à 1 %; * significatif à 5 %

NOTES

¹ Formule empruntée à Vladimir Spidla, Commissaire à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances, XVIIIème Congrès international de l'EURAG à Ljubliana (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail). *Gestion de l'âge dans les entreprises en Europe*.

² Statistique Canada. *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit*. No 96F0030XIF2001002 au catalogue, document diffusé le 16 juillet 2002.

³ Loi du gouvernement du Québec sur l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite à 65 ans; Loi sur les normes du travail L.R.Q., c. N-1.1, art. 3.1, 84.1, 122.1, 123.1 du 1^{er} avril 1982, Loi sur l'abolition de la retraite obligatoire et modifiant certaines dispositions législatives, L.Q. 1982, C.12; Loi modifiant la Loi sur le régime de rentes du Québec et la Loi sur les régimes complémentaires afin de favoriser la retraite progressive et la retraite anticipée L.Q. 1997, c. 19 adoptée en 1997.

⁴ Selon Statistique Canada (16 juillet 2002). *L'âge médian représente le point où exactement la moitié de la population est plus vieille que l'autre moitié, plus jeune*. Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit. No 96F0030XIF2001002 au catalogue.

⁵ Statistique Canada. *Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe : Le Canada vieillit*. No 96F0030XIF2001002 au catalogue, document diffusé le 16 juillet 2002.

⁶ Statistique Canada. 1990. *Régimes de pension au Canada, 1988*, Ministère des approvisionnements et Services Canada.

⁷ Emploi-Québec. 2004. *Les grandes tendances du marché du travail : vieillissement de la main-d'œuvre*, Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille.

⁸ Conseil de la Famille et de l'Enfance. 2004. *Le vieillissement de la population québécoise*.

⁹ L'emploi du genre féminin s'impose ici puisque les femmes représentent 91,3 % des membres de l'OIIQ.

¹⁰ Source : Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec. *Statistiques relatives aux infirmières et infirmiers inscrits au tableau au 31 mars 1999*. Québec, octobre 1999, 17 p.

¹¹ Voir les vidéos de la série ADM 4025 et de la série RIN 2015 de la Télé-Université, diffusée au Canal Savoir, qui traitent des enjeux et difficultés de la main-d'œuvre vieillissante.

¹² Étude CCIL (Chambre de commerce et d'industrie de Lyon). 2004. Lab'Ho, en partenariat avec ANACT et PARAVIS. *3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle*.

¹³ Étude CCIL (Chambre de commerce et d'industrie de Lyon). 2004. Lab'Ho, en partenariat avec ANACT et PARAVIS. *3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle*, p.53.

¹⁴ Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA). 2005. *Savoir vieillir : implications sociales et économiques du vieillissement de la population*. p. 16.

¹⁵ Statistique Canada-no 75-001-XIF au catalogue.

¹⁶ G7 = Les pays du Groupe des Sept (G7) soit : Allemagne, Canada, États-Unis, France, Grande Bretagne, Italie, Japon.

¹⁷ INRS, étude sur les travailleurs de 45 ans et plus. 1999. INRS-Culture et Société.

¹⁸ CROP- Recherche marketing Sondage d'opinion, sondage reposant sur 751 entrevues téléphoniques réalisées entre le 24 février et le 9 mars 2005 auprès de travailleurs salariés en emploi.

¹⁹ Ordre des CRHA et CRIA du Québec- *Le Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*- 6 septembre 2005.

²⁰ Conférence du PRP (Projet de recherche sur les politiques). *Exploration de nouvelles approches en matière de politiques sociales : Se préparer aux défis du vieillissement*. Hicks, Peter (sous-ministre adjoint responsable de la politique et de l'orientation stratégique à Développement Social Canada, décembre 2004, Ottawa.

²¹ INRS, étude sur les travailleurs de 45 ans et plus, 1999, INRS-Culture et Société.

²² Dans Agarward, N. C. 2005. *La retraite obligatoire et la Loi canadienne sur les droits de la personne*, Ministère de la justice, Canada. Canada.justice.gc.ca/chra/fr/retire1.html

²³ Idem.

²⁴ Avis du Comité économique et social sur les travailleurs âgés, 2000.

²⁵ Option 45, rapport annuel 1998 : Organisation communautaire vouée à l'intégration des personnes de 45 ans et plus sur le marché du travail.

²⁶ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. 1997. *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi*. Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes.

²⁷ Avis du Comité économique et social sur les travailleurs âgés, 2000.

²⁸ INRS, étude sur les travailleurs de 45 ans et plus, 1999, INRS-Culture et Société.

²⁹ Dans Fahey, R. 2002. *Le vieillissement de la main-d'œuvre : des stratégies adaptées aux PME*, colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre et le ralentissement démographique : perception, réalité ? Quelle est notre vision d'avenir ?, La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

³⁰ Dans O'Malley. 2000. « Creating Commitment : How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that Last », New York, Wiley.

³¹ Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en GRH et Équipe RIPOST, CLSH-CHSLD Haute ville des Rivières, Centre affilié universitaire, Québec (Québec). (novembre) 2003. *Vieillessement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion, rapport de synthèse*, p.5.

³² Fahey, R. (octobre) 2002. *Le vieillissement de la main-d'œuvre : des stratégies adaptées aux PME*, colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre et le ralentissement démographique : perception, réalité ? Quelle est notre vision d'avenir ? La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

³³ Travail. (mars) 2002. *Le Magazine de l'OIT*. No 42, ([http : 33www.ilo.org3public3french3bureau3inf3magazine3423ageing.htm](http://33www.ilo.org3public3french3bureau3inf3magazine3423ageing.htm))

³⁴ Charte de Turin du G8. *Vers un vieillissement actif*. [http : 33www.g8montreal2002.ca3art9_f.htm](http://33www.g8montreal2002.ca3art9_f.htm)

³⁵ Agnès Maltais (Ministre déléguée à l'emploi). *Le marché du travail au Québec. Perspectives professionnelles 2001-2005*. Document public préparé par Emploi-Québec.

³⁶ Avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive, adoptée lors de la séance régulière du Conseil du 9 mai 2002.

³⁷ Agnès Maltais. (Ministre déléguée à l'emploi). *Le marché du travail au Québec. Perspectives professionnelles 2001-2005*. Document public préparé par Emploi-Québec.

³⁸ Dans l'édition du printemps 1998 du *Point sur la population active*.

³⁹ Tiré d'une étude menée en 1998 pour le compte de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). C'est un document qui fait partie d'une série de documents analytiques qui ont servi de support à l'étude de l'OCDE sur le vieillissement, projet « horizontal » impliquant plusieurs directions de l'OCDE. Les résultats du projet dans son ensemble sont résumés dans *Préserver la prospérité dans une société vieillissante*. OCDE, 1998.

⁴⁰ Dans questions de sociologie.

⁴¹ BCES (Bureau du Conseil économique et social). 2001. *Vingt ans de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*. Synthèse de l'étude présentée au Bureau au cours de sa réunion du 23 octobre 2001, par M. Gérard Filoche, rapporteur, rapport de synthèse.

⁴² Patrimoine canadien- Affaires culturelles.

[http : //www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/profile/6_f.cfm](http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/profile/6_f.cfm)

⁴³ Voir Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986.

⁴⁴ Le concept de mobilisation est entendu ici au sens anglo-saxon auquel il est assimilé, soit « *Organizational Commitment* », opérationnalisé principalement par Porter, Steers et Mowday (1974).

⁴⁵ Dans Inscape Publisher, *Work Expectations Profile. Research report*, 2001. www.inscapepublishing.com/pdf/METAO-259.pdf

⁴⁶ Dans Inscape Publisher, *Work Expectations Profile. Research report*, 2001. www.inscapepublishing.com/pdf/METAO-259.pdf

⁴⁷ Tremblay, D. G, citée par Beaudoin dans *Professionnels et sécurité d'emploi...quelle équation ?*, le Journal du Barreau, 2004, 36(21), p. 17.

⁴⁸ Voir par exemple : Gunderson, 2000; Gouvernement de l'Alberta, 2003; Ministère de l'emploi de Singapour, 2000; CCRHIE.

⁴⁹ Commission des communautés européennes (CEE). *Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif*, rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions.

⁵⁰ Fonds de solidarité (FTQ). *La force du travail*, p. 3.

⁵¹ Théorie élaborée par Herzberg et coll. (1959) dite « des deux types de facteurs » selon laquelle les facteurs (extrinsèques) « d'hygiène et de conditionnement » (tel le salaire par exemple) ne font qu'engendrer de l'insatisfaction quand ils sont absents, sans pour autant produire un effet positif sur la satisfaction, comme le feraient les facteurs (intrinsèques) « de motivation » (telle la reconnaissance par exemple).

⁵² À partir des échelles d'Allen et Meyer (1990), tenant compte des améliorations apportées par Meyer et Allen (1997) (voir annexe II).

⁵³ *Affective Commitment Scales Items*, tiré de TABLE A. 1 Affective, Continuance and Normative Scales.

⁵⁴ Pour un test adéquat du R multiple, selon Green (1991) et Fidell (2001) dans Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. 2001. « *Using Multivariate Statistics* », Boston, Allyn and Bacon.

⁵⁵ Selon Kaiser (1960), l'extraction des composantes doit s'arrêter dès qu'une *Eigenvalue* devient < 1.0 .

⁵⁶ Bêta permet de standardiser toutes les variables en enlevant de chaque observation la moyenne de la variable et en divisant par l'écart type pour pouvoir juger de l'importance des variables.

⁵⁷ R. Paradis, Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS-DGPRM), Février 2006.

⁵⁸ Voir F. Desrosiers. 2001. *La modélisation statistique en analyse et évaluation immobilières : guide méthodologique*. Gestion urbaine et immobilière. Université Laval.

⁵⁹ L'expression « travailleurs vieillissants » est empruntée à la littérature. Dans cette recherche, il s'agit de cadres vieillissants.

⁶⁰ Dans Proposyndical, Pierre Naud, novembre 2002. *La surcharge de travail : peut-on y faire face ?*

⁶¹ Voir LETEMPS-CH, 12 décembre 2005. *Un défi pour demain : mieux utiliser les qualités des séniors*. Le Temps-Emploi et Formation.
<http://www.letemps.ch/emploi/affichearticle.asp?artid=169510>

⁶² Plan sénior IPC : *Dynamiser les secondes parties de carrière*, projet soutenu par le programme communautaire, FSE Equal, 2002-2005, Institut Paoli Calmettes.
www.ec-network.net/equal/seniors/politique%20senior.pdf

⁶³ Dans Dialogue social, du 12 janvier 2006.
www.dialogue-social.fr/article.php3?id_article=633

⁶⁴ Il s'agit d'une version proposée par Sekaran (1992), relative au modèle des étapes de carrière des quatre stades (exploration, avancement, mi-carrière et fin de carrière), selon laquelle ce modèle serait différent pour les femmes professionnelles.

⁶⁵ Journal Les Affaires, 26 mai 2003, article de M. Florent Francoeur, président-directeur général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées et en relations industrielles agréés du Québec (Ordre de CRHA et CRIA).

⁶⁶ Dans CEREQ, Bref, no 179, octobre 2001.

⁶⁷ Conseil des aînés, 2002. Avis sur la situation des travailleurs et travailleuses et vieillissement au Québec.

⁶⁸ Notion de courbe biologique du développement, telle que développée par les théoriciens Havighurst, Levinson, Super.

⁶⁹ Dans *Stratégie pour l'emploi des séniors*, Union Patronale Suisse.
www.employeur.ch E-mail: employeur@arbeitgeber.ch

⁷⁰ Voir rapport de recherche intitulé : « L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre », service de planification et développement régional du personnel d'encadrement - Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre – établi par Gilles Guérin et Tania Saba, professeurs, École de relations industrielles, Université de Montréal, septembre 2001.

⁷¹ Dans Régimes publics de retraite et marché du travail : le cas du régime de rentes du Québec. P. le Goff, 8 décembre 2004. Library of Parliament. Bibliothèque du Parlement.

⁷² Dans Conseil du patronat du Québec, *Adapter le régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec : les préoccupations du Conseil du patronat du Québec*. Mémoire du Conseil du patronat du Québec présenté à la Commission des affaires sociales, février 2004.

⁷³ Développement des ressources humaines Canada, *Vieillessement de la main-d'œuvre*, mise à jour 2003.

⁷⁴ Le nouveau Petit Robert, Dictionnaires Le Robert, 2002, p. 2207.

⁷⁵ Statistique Canada. 1990. *Régimes de pension au Canada*. 1988, Ministère des approvisionnements et Services Canada.

⁷⁶ Statistique Canada. (été) 2002. *L'emploi et le revenu en perspective*. (14)2, p. 49.

⁷⁷ Statistique Canada, (été) 2002. *L'emploi et le revenu en perspective*, (14)2, p. 49.

⁷⁸ Âge médian = âge qui répartit la population qui prend sa retraite dans une année ou à un moment donné en deux groupes d'effectif égal.

⁷⁹ Adapté de Thomas G. Staples. 1977. *The Pensionable Age in Selected Industrialized Countries*. HEW SSA Research and Statistics. Note No. 15, August 26, Reproduction non intégrale.

⁸⁰ Fonds de solidarité FTQ. *La force du travail*. p.3.

⁸¹ *Le vieillissement de la population et flexibilité des parcours de vie : le rôle pivot de l'augmentation des choix dans la décision de la retraite*. Document de travail, mars 2004, Projet PRP (Projet de recherche sur les politiques), p. 15.